

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA AL ÁREA DE  
VENTAS, EN LA EMPRESA PARDO'S CHICKEN  
CHICLAYO, PARA UNA MAYOR EFICIENCIA DE SUS  
PROCESOS OPERATIVOS**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR**

**ANTHONY MONTEZA DIAZ**

Chiclayo, 13 de Mayo del 2014

AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA AL ÁREA DE VENTAS,  
EN LA EMPRESA PARDO'S CHICKEN CHICLAYO, PARA UNA  
MAYOR EFICIENCIA DE SUS PROCESOS OPERATIVOS.

POR:

ANTHONY MONTEZA DIAZ

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el

Título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Maribel Carranza Torres

Presidente de Jurado

---

CP. Pedro Cuyate Reque

Secretario de Jurado

---

Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla

Vocal/Asesor de Jurado

Chiclayo, Mayo del 2014

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo realizado se lo dedico con mucho amor como una retribución para quienes confiaron en mi progreso y desarrollo profesional, siendo como fuente de motivación mi amada Esposa, Padres, Hermana y Suegros. Dando las gracias a DIOS por ser mi guía, protección y sosten.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de Tesis en primer lugar agradezco a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo por darme la oportunidad de estudiar y ser un Profesional.

A mi Asesora de Tesis, Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

## **RESUMEN**

Dentro de ese contexto es que, se usará la Auditoría operacional, sus técnicas y procedimientos, para evaluar los estos procesos a fin de determinar las áreas críticas o de riesgo y tomar las medidas correctivas necesarias para su mejora y mayor eficiencia.

La empresa Pardo's Chicken – Chiclayo necesita mecanismos que permitan un mejor control de los procesos de producción y ventas, la aplicación de procedimientos y técnicas de la Auditoría operacional permitirá evaluar la situación actual de las áreas mencionadas y determinar la eficiencia de sus procesos operativos.

Pardo's Chicken se dedica a la venta de parrillas, piqueos, ensaladas, vinos, tragos, postres y su producto bandera el pardos brasa; estando ubicado en el centro comercial Real Plaza de la ciudad de Chiclayo.

Esta Empresa Pardo's Chicken Chiclayo muestra una gran preocupación por el servicio a sus clientes y sus estrategias de ventas han generado una buena promoción de sus productos a nivel Nacional e Internacional.

Por tal motivo es necesario que sus procesos operativos sean eficientes y que los controles operativos permitan alcanzar el rendimiento y crecimiento en las ventas y alcanzar sus metas y objetivos trazados.

## PALABRAS CLAVES

Auditoría operativa, Procesos, Ventas, Comandas.

## ABSTRACT

The Company Pardo's Chicken-Chiclayo needs mechanisms to allow better control of the production and sales processes, implementation of procedures and techniques of operational audit will assess the current state of the areas mentioned and determine the efficiency of its business processes.

Pardo's Chicken is dedicated to the sale of grills, snacks, salads, wines, drinks, desserts and its flagship product the Pardo's coal. Pardo's Chicken is located in the Real Plaza shopping Center the city of Chiclayo.

Pardo's Chicken Chiclayo This Company shows a high level of concern for customer service and strategies sales have generated a good promotion of its products nationally and internationally.

For this reason it is necessary that business processes are efficient and operational controls that achieve performance and sales growth and achieve its goals and objectives.

## KEY WORDS

Operational Audit, Process, Sales, command.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. ANTECEDENTES DE AUDITORÍA.....	12
2.2 BASES TEÓRICAS DE AUDITORÍA OPERATIVA.....	18
2.2.1. Introducción.....	18
2.2.2 Definición .....	19
2.2.3. Objetivos de la Auditoría Operativa.....	19
2.2.4. Características de la Auditoría Operativa .....	20
2.2.5. Metodología de la Auditoría Operativa .....	21
2.2.6. Normas de Auditoría Operativa .....	22
2.2.7. Técnicas, procedimientos y programas de Auditoría.....	27
2.2.8. Aspectos de Auditoría .....	31
2.2.9. Etapas de la Auditoría Operativa .....	33
2.2.10. Criterios de Auditoría .....	39
2.3. PROCESO.....	40
2.3.1. Concepto.....	40
2.3.2. Proceso y sus beneficios. ....	40
2.3.3. Conceptos básicos.....	41

2.3.4. Clasificación de procesos de una Empresa .....	42
2.3.5. Elementos de un proceso.....	43
2.3.6. Diagrama de procesos .....	44
2.3.7. Símbolos de procesos.....	45
2.3.9. La Gestión por procesos en las empresas de Restaurantes. ....	50
2.4. VENTA .....	54
2.4.1. Concepto. ....	54
2.4.2. Proceso de ventas: .....	54
2.4.3. Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador de restauración. ....	55
2.4.4. La Comanda.....	56
<b>III. METODOLOGÍA. ....</b>	<b>59</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:.....	59
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:.....	59
3.3. POBLACIÓN MUESTRAL. ....	59
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:.....	60
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>61</b>
4.1. RESULTADOS.....	61
4.1.1. Descripción de la empresa: .....	61
4.1.1.1 Aspectos Generales.....	61
4.1.1.2 Misión.....	62
4.1.1.3 Visión.....	62
4.1.1.4 Organigrama .....	62
4.1.1.5. Declaración de hospitalidad.....	63
4.1.1.6. Sistema de franquicias .....	63



4.1.1.7. El éxito de Pardos Chicken.....	64
4.1.1.8. Soporte .....	64
4.1.2 Proceso Operativo del Área de Ventas.....	68
4.1.2.1 Áreas de contacto directo con el cliente.....	68
4.1.2.2 Cadena de valor del restaurante. ....	68
4.1.2.3. Matriz Foda del área de ventas.....	69
4.1.2.4. Flujograma establecido por la empresa Pardo's Chicken-Chiclayo 71	
4.1.2.5. Diagrama de Ishicawa. ....	72
4.1.2.6. Diagnóstico del proceso operativo de ventas. ....	72
4.1.3. Resultado de la Auditoría Operativa a la Empresa Pardo's Chicken	73
4.1.3.1) Plan y programa de Auditoría. ....	73
4.1.3.2. Informe de Auditoría .....	95
4.2. DISCUSIÓN .....	104
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	106
5.2.RECOMENDACIONES.....	107
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>108</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Símbolos de proceso.....	45
Figura N° 02: Proceso de Ventas.....	55
Figura N° 03: Las 6 Etapas del ciclo de experiencia del comprador.....	56
Figura N° 04: Comanda Simple.....	57
Figura N° 05: Comanda Numerada.....	58
Figura N° 06: Organigrama.....	62
Figura N° 07: Cadena de valor del Restaurante.....	69
Figura N° 08: Flujograma establecido por la empresa Pardo's Chicken.....	71
Figura N° 09: Diagrama de Ishicawa.....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Sistema de Franquicias.....	63
Tabla N° 02: Áreas de contacto directo con el cliente.....	68
Tabla N° 03: Matriz Foda del área de ventas.....	69
Tabla N° 04: Personas que participan y competencias requeridas.....	83
Tabla N° 05: Recursos de personal, tiempo y cronograma de actividades.....	87
Tabla N° 06: Informes de Auditor.....	88
Tabla N° 07: Programa de Auditoría.....	92
Tabla N° 08: Pedidos facturados en el sistema y no facturados.....	94
Tabla N° 09: Relación de personas involucradas en las bservaciones.....	101

## **I. INTRODUCCIÓN**

La estrategia competitiva de una empresa plasmada en la visión, la misión, los principios y los valores deben trascender en todos los escenarios de la vida empresarial, en todas y cada una de sus actividades, estos se llevan en la mente, en la razón, en las acciones del capital humano, en los procesos, en las estrategias y el servicio integral que una empresa despliega en la búsqueda de ventajas competitivas perdurables en el tiempo.

Cuando los principios y los valores se complementan con el tipo de estructura, los métodos de dirección, el talento humano y los procesos de negocio, habrá correspondencia estratégica. Tan importantes son, que una vez expresados en la propuesta diaria de las operaciones internas y externas de una empresa, se constituyen en base del control estratégico convirtiéndose en indicadores de gestión y desempeño.

Una buena gestión no termina en establecer las estrategias y diseñar los procesos operativos eficientes, es importante que la administración los evalúe y monitoree constantemente.

Es así como la auditoría operativa se manifiesta como una de las herramientas efectivas en tan importante tarea, que permitirá en la Empresa,

Evaluar el proceso operativo del área de ventas; Determinar la estructura orgánica del área de ventas; Identificar las áreas críticas, riesgos y posibles deficiencias, en el área de ventas; Analizar sus causas, efectos y Proponer las medidas correctivas de mejora en el proceso de ventas de la empresa Pardo's Chicken - Chiclayo.

Actualmente las empresas de prestigio que brindan servicios de restaurante y expendio de alimentos, gestionan su producción y atención en base a sistemas informáticos, integrados o no, que son muy útiles para el control operativo de su área de producción y ventas.

## **II. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. ANTECEDENTES DE AUDITORÍA**

M. Ramallo J. (2010) comentó que: Uno de los temas más preocupantes en la actividad es el nivel de hurto en los restaurantes. Lo es porque en la mayoría de los casos que he conocido se refieren a situaciones donde quienes los cometen no sienten que estén realizando algo indebido.

Manejamos materias primas que son de utilidad a todos y en todos los momentos, hablamos de comida y la mayoría no interpreta que tomar algo de ella o consumirla sea cometer un delito.

Cuando hablamos de hurto debemos referirnos básicamente a dos conceptos:

A. El hurto de mercadería o comida elaborada para consumo fuera del establecimiento. Como mencione antes quien comete este ilícito entiende que no está cometiendo un delito.

El llevarse comida es entendido como parte de las ventajas que tiene trabajar en la actividad.

Las formas que el ingenio aporta para quedarse con lo ajeno son inimaginables, entre otras puedo citar:

- Sacar alimentos en las bolsas de basura.  
Uno de los métodos más tradicionales consiste en guardar bien empaquetada la comida que se pretende sacar, o bebidas de diferente índole, dentro de las bolsas de basura que serán retiradas del establecimiento. Una vez fuera del mismo, o la misma persona o algún cómplice retiran la misma.

La forma más eficaz para evitarlo, es usar bolsas para basura transparentes.

- Directamente en bolsos o carteras.

Según la legislación vigente en cada país, la posibilidad de revisar los mismos está limitada. En nuestro país es ilegal el hacerlo, sin embargo en muchos establecimientos se solicita a los empleados que muestren el contenido de los mismos. Es realmente insólito el comprobar la serie de materias primas, alimentos, vajilla, cubiertos y otros elementos que son detectados.

- Entre las ropas

He comprobado que la inventiva no tiene límites, descubrí empleados llevándose mercaderías en camperas con mangas cosidas, pantalones anchos con bolsillos internos, hasta una vez encontramos una persona llevándose jamón en un paquete atado a su espalda.

Las situaciones que se presentan son realmente insólitas.

- Otro caso:

En una oportunidad fui llamado por un cliente para ayudarlo en la gestión de su negocio. Al iniciar el trabajo no nos dimos a conocer y fuimos como un cliente más. Al observar el movimiento pude detectar como un camarero cogía una botella de whisky y se la pasaba al encargado del mostrador. Este la cogió y la llevo hacia el vestuario. Advertido de la situación se lo hice saber al encargado y determinamos que esperaríamos hasta su salida para sorprenderlo. Preparamos el momento incluso llamado al abogado de la empresa y unos testigos. Cuando salía le pedimos que mostrara su bolso, sorprendidos comprobamos que no llevaba nada. Esperamos entonces al camarero y a él si le encontramos la botella. Él se mostró desconcertado y nos dijo que no sabía nada de eso, que se la habían puesto y que no tenía responsabilidad. Si bien fueron sorprendidos y luego despedidos, no pudimos tomar ninguna medida legal hacia ellos.

B. El consumo no autorizado dentro del establecimiento.

Otra forma de hurto es el consumo interno sin autorización, el personal, como lo mencionaba antes, no interpreta que consumir algo sea un hurto. Es asombroso comprobar cómo se procuran una dieta extra, Pero hagamos una simple cuenta:

Supongamos un restaurante con veinte (20) empleados, Supongamos que los mismos solo consumen sin autorización unos 50g de jamón por día (Olvidémonos de que pueden comer pan, queso, algún condimento, algún postre, alguna bebida sin autorización). Bien si tenemos 20 empleados que consumen 50 g de jamón por día, tendremos un consumo de 1kg de jamón diario. Simplemente calculando, determinamos que el consumo es de 30kg de jamón por mes y de 360kg al año; hagan su cálculo entonces para determinar en valores para cada país y comprobar el dinero que pierde.

Lograremos entonces reducir los hurtos y los consumos no autorizados realizando:

Indudablemente, aumentando el control. Haciendo lo que siempre debimos hacer. Una de las formas más eficaces que he podido poner en práctica es la de mantener su inventario permanente. Simplemente hablo de llevar un control diario sobre las mercaderías que tenemos en existencia, y para ello debemos considerar dos grandes áreas de control:

- Los depósitos

Ya sea que hablemos de depósitos secos o refrigerados, debemos considerar a estos como verdaderas cajas fuertes que guardan nuestros valores. Piensen que hablamos de dinero, transformado en materias primas, pero dinero al fin, Es asombroso comprobar como es descuidado este sector.

Lo habrán escuchado antes, pero ante todo los depósitos deben permanecer cerrados, a cargo de una persona responsable que administrará las cantidades de materia prima en existencia,

controlando a cada momento lo que entra y lo que sale. Para ello es imprescindible que el circuito sea compartido y entendido por todos los que intervienen. Esto permitirá conocer en todo momento la cantidad de existencias en nuestro inventario y por supuesto auditarlo.

- La cocina

Este sector es el más sensible para el control, pero debemos considerarlo como otro depósito a los efectos del control y a su responsable como un verdadero gerente de área.

Diariamente al comenzar la jornada deberá inventariarse toda la existencia, que luego será usada para la elaboración de los platillos. Los mismos deben ser elaborados de acuerdo a las recetas, por lo que las cantidades usadas deben estar dentro de un parámetro controlable para no generar desviaciones.

Al finalizar la jornada deberá realizarse otro control de inventario, mediante un recuento físico de las materias primas y productos semielaborados.

Experiencias en distintos emprendimientos lograron reducir la diferencia entre el conteo físico y el teórico a tan solo un 5%, realizando:

- Manteniendo las áreas de depósito cerradas y aseguradas.
- Las salidas de mercaderías deben realizarse únicamente con autorización de la gerencia.
- Monitorear el uso de los excedentes de producción.
- No preparar los platos sin que exista la comanda.
- Mantener un inventario activo.
- Asegurarse que todas las mercaderías recibidas sean controladas por el encargado.
- No pagar proveedores sin la correspondiente autorización.

- Realice constantemente los inventarios.
- No permita que los empleados retiren alimentos sin la aprobación específica del gerente.

La prevención de los hurtos en el restaurante se basa en el control, conociendo el nivel de nuestras existencias de forma permanente podremos detectar los faltantes de forma inmediata y tomar las medidas para que esto no ocurra.

Procedimientos de control en costos:

Deberán mantenerse permanentemente actualizadas las recetas estándar de los artículos comercializados, por lo que es indispensable un correcto manejo del área de compras, sondeando el mercado y determinando como información interna las variaciones que este ofrezca.

Diariamente deberá procederse a confeccionar la Planilla de Requerimiento diario, la misma proporcionará un debido control de la mercadería a solicitarse, de acuerdo a las necesidades previstas y a las consideraciones especiales del jefe de cocina y deberá estar firmada por el responsable del sector a fin de prevenir solicitud de materia prima incorrecta.

Diariamente en el área de elaboración deberá realizarse un inventario físico de los productos que se determinen en la categoría A, de acuerdo al sistema de inventario ABC. Este conteo físico deberá realizarse invariablemente todos los días y será de responsabilidad del jefe de cocina.

Para auditar este inventario se podrá realizar un seguimiento “al azar” de los platos vendidos y corroborar el consumo de la materia prima componente.

A efectos de mantener un control activo sobre la materia prima consumida, el jefe de cocina tendrá a su cargo el control y la confección de las materias primas que deban ser decomisadas o retiradas y eliminadas por sus condiciones organolépticas, o que procedan de errores de producción o



devoluciones de los clientes, las mismas deberán ser volcadas a una planilla diaria de decomisos que deberá estar firmada por el responsable y entregada a la persona designada para el control de costos de materia prima.

Deberá establecerse un control efectivo sobre el consumo interno, y llevarse un registro de los mismos, sin excepción. Comida de personal y consumos propios o autorizados por los propietarios. Se confeccionará una planilla de control diario

El control de inventario diario deberá extenderse al área del salón, donde se determinarán los productos de categoría A, se nombrará un responsable y se le asignará el cargo de control de inventario diario. Sin excepción el control diario deberá llevarse a cabo.

De acuerdo al sistema elegido se determinarán, tanto en cocina como en salón cuales son los productos de categoría B y C y se determinarán los momentos (semanal, quincenal o mensualmente), en que se realice el conteo físico y los responsables que lo efectuarán.

Para un control efectivo de los movimientos de la materia prima se establecerá un estricto sistema de pedidos con “Comanda”, las mismas deberán estar confeccionadas por duplicado o triplicado, ser pre numeradas, y asignada a cada camarero de acuerdo a un control, esto permitirá un adecuado seguimiento de los productos y su facturación, al mismo tiempo aceptará el sistema de Auditoría de las mismas en función de la facturación y el seguimiento de los camareros.

Como medida de información interna, se deberá confeccionar diariamente una estadística de salida de platos y bebidas, la misma permitirá que se determinen aquellos productos que resultan más populares y analizarlos en función del margen que proporcionen a fin de establecer su conveniencia.

Hurtos y Consumos en el Bar

La experiencia indica que en el bar es donde más frecuentemente se producen pérdidas por robos y consumos y se torna casi imposible el controlar la totalidad de los tipos de hurtos, las siguientes son las áreas que deben controlarse periódicamente:

- La orden sale pero no es registrada.
- La vigilancia debe centrarse en no preparar la bebida antes de emitir el ticket correspondiente.
- Servir productos de más.
- El control se realizará marcando las botellas.
- Derramar cantidad de bebidas. Esto ocurre generalmente con bebidas como la cerveza donde la cantidad de espuma afecta la medida.
- Cambio incorrecto.
- Generalmente una estafa al cliente.
- Diluir el producto.
- Simplemente agregar agua o productos de menor valor.
- Sustituir el producto.
- Por último no debemos olvidar el control sobre nuestras ventas ya que el hurto puede producirse mediante una venta no facturada, por lo que todo lo que sale de la cocina debe controlarse.
- Aunque resulte tedioso, el control se hace imprescindible.

## **2.2 BASES TEÓRICAS DE AUDITORÍA OPERATIVA**

### **2.2.1. Introducción.**

Inicialmente se encargaba de revisar las anotaciones contables de un negocio y se le otorgaba una importancia fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad, también detectaba fraudes y malversación de fondos.

La auditoría se orientaba a los aspectos de la contabilidad (mostrar la situación del capital aportado por los inversionistas). Cuando cambio la visión de la contabilidad, se consideró como una información que permite

una buena gestión administrativa, los auditores ampliaron su ámbito de revisión, como a los análisis financieros y las evaluaciones de control interno.

De aquí la Auditoría operativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras presupuestos, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, entre otros.

### **2.2.2 Definición**

La Auditoría Operativa es el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoran la gestión en el futuro.

Mas J y Ramió C/ (1997) Comento que: Es una función de dirección cuyas finalidades son analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

A. Slosse C et al. (2003) Comento que: Consiste en la realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos, En pocas palabras la Auditoría Operativa es el proceso que tiende a medir el rendimiento real con relación a un rendimiento esperado. Tendra a formular recomendaciones para manejar el rendimiento real y alcanzar el éxito deseado.

### **2.2.3. Objetivos de la Auditoría Operativa**

W. Narváez H. (2011) Comento que: Los objetivos son:

- Crítica: El Auditor no debe aceptar lo que se le presente a la primera. Debe buscar todas las evidencias posibles para tener un buen juicio.
- Sistemática: Elabora un plan para lograr los objetivos (este plan debe ser coherente).
- Imparcial: Nunca debe dejar de ser objetivo e independiente (tanto en lo económico como en lo personal).

Si por cualquier motivo no se examina toda la empresa, el auditor debe considerar que la organización es un sistema, por lo que el estudio debe ser completo en relación con las demás áreas.

La auditoría operativa necesita determinar la eficiencia en el logro de los objetivos preestablecidos y la eficiencia y economía en la obtención y uso de los recursos.

La eficiencia busca medir cómo los ejecutivos utilizan los recursos que disponen. Medir eficiencia es más complejo que medir eficacia, ya que no existe un patrón de comparación. El auditor debe apoyarse en la teoría sobre la administración de los recursos humanos y financieros para saber si están bien o no. Además, debe tener criterio y experiencia para poder comparar la teoría con la realidad.

- Economía: Saber si los recursos se obtienen con los menores costos posibles. Por lo tanto, el auditor debe conocer los precios del medio y la tecnología que existe y, además de otros valores políticos, sociales, culturales, entre otros.
- Evaluar (Diagnóstico): Conocer las verdaderas causas de los problemas.
- Estimar (Pronóstico) la situación administrativa futura.

#### **2.2.4. Características de la Auditoría Operativa**

Las características de la Auditoría Operativa son las siguientes:

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la Auditoría Operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.

El Auditor Operativo debe basar su preparación en Administración General, teoría de la organización, Auditoría, Economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, Administración de personal, producción política y estratégica de empresas entre otras más.

- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

Las características del medio externo e interacciones con la empresa, caen dentro del ámbito de la Auditoría Operativa.

Slosse y Gordiez. (2003) Comento que: Respecto a las características de la Auditoría Operativa que debe tener el Auditor: objetivo, alcance, requisitos de personal y elaboración de normas.

### **2.2.5. Metodología de la Auditoría Operativa**

Si suponemos que se trata de Auditores externos sin un conocimiento detallado de la entidad auditada y sin que sus ejecutivos manifiesten preferencia alguna para el examen recaiga en un determinado subsistema

de la organización, la metodología que usaremos para examinar la entidad será:

- Etapa Preliminar: Conocimiento previo de la empresa.
- Etapa de Estudio General: Definir las áreas críticas, para así llegar a establecer las causas últimas de los problemas. Se debe poner hincapié en los sistemas de control internos administrativos y gestión de cada área.
- Etapa de Estudio Específico: Se puede establecer la relación entre los problemas visibles y potenciales y las causas que en verdad lo originaron.
- El Auditor debe generar un modelo de control. Con el material ordenado, procede a un análisis del problema, con el fin de formular los juicios que conozcan el diagnóstico real de la situación y también un pronóstico.
- Etapa de Comunicación de Resultados: Es un informe que proporciona una opinión meditada, experta e independiente en relación a la materia sometida a examen, con su evidencia correspondiente.

La estructura del informe debe contener:

- Objetivo de la Auditoría.
  - Metodología.
  - Alcance del trabajo.
  - Diagnóstico.
  - Recomendaciones.
  - Pronóstico.
  - Anexos.
- 
- Etapa de Seguimiento: El Auditor revisará si las debilidades han sido solucionadas. Si el Auditor es de la empresa no tiene para que conocer y se obvia esa etapa.

#### **2.2.6. Normas de Auditoría Operativa**

W. Narváez H. (2011) Comento que: Las Normas Personales, son las más incommovibles, ya que son propias de las personas. En toda labor de Auditoría, el profesional debe tener adiestramiento, pericia, idoneidad, independencia y experiencia.

El Auditor debe ser una persona que, teniendo título profesional oficialmente reconocido y o la habilitación legal correspondiente, debe tener entrenamiento técnico, experiencia y capacidad profesional para ejercer la Auditoría Operativa.

En el Perú no existe jurisprudencia explícita de que un Auditor operativo deba tener el título de Contador Público, como si es el caso de la Auditoría de Estados Financieros, pero se considera que si debe tenerlo de acuerdo a la Ley de Profesionalización del Contador Público – Ley No. 13253 , la cual en su inciso c) del artículo 3 precisa que entre las competencias del contador público está en realizar auditoría financiera, tributaria, exámenes especiales y otros inherentes a la profesión de contador público, sin que ello impida la colaboración de un equipo multidisciplinario en este tipo de Auditorías.

La especialización técnica y profesional es imprescindible para el auditor operacional.

- El Auditor debe realizar su trabajo y preparar su informe con cuidado y diligencia profesional. Cuando el Auditor entrega su informe, tiene que avalar todas las conclusiones que en él se encuentran.
- El Auditor debe mantenerse en una posición de independencia a fin de garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios.

La independencia del Auditor debe abarcar los aspectos económicos como el personal (mental), es decir no tener influencias.

Esta norma es difícil de implementar si el auditor operacional es interno, porque él conoce a sus compañeros además por la dependencia económica o jerarquía que él tenga.

- El Auditor debe ser responsable de transmitir y difundir sus conocimientos y experiencia, con el objeto de perfeccionar y prestigiar la profesión.

Ya que como esta disciplina es relativamente nueva necesita de un cuerpo teórico integral que la norme, describa y explique.

#### Normas a la realización del trabajo

- a) El trabajo de Auditoría debe comprender una adecuada planeación y supervisión de los colaboradores.

Toda Auditoría representa la realización de un proceso que debe ser orgánico y coherente, a desarrollarse en un periodo determinado y condicionado a las características de la empresa que se audita y a los objetivos que se persiguen con el examen. Para la realización de estos objetivos el auditor debe tener trabajadores dependientes a él para controlar y planificar las actividades, además si tiene colaboradores también se deben controlar. Para lo anterior se debe preparar un plan general de Auditoría que incluirá, como mínimo:

- Los objetivos del trabajo.
- Los aspectos fundamentales del control interno y del control de gestión a evaluar.
- El alcance del trabajo que se considera necesario para permitir al Auditor emitir responsable y documentadamente su informe.
- Los procedimientos de Auditoría y el momento que se aplicarán.
- Los recursos materiales y humanos necesarios a su distribución.

- b) El trabajo de Auditoría debe comprender un estudio y evaluación adecuados de los sistemas de control internos y de control de gestión



vigentes en la entidad examinada, para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de Auditoría a aplicar.

Para el Auditor Operativo, la evaluación del sistema de Control Interno le ayudara a establecer en principio, las causas de los problemas en la gestión analizada. También el auditor operacional debe evaluar el sistema de control de gestión existente para saber cómo es la calidad de la administración y eficacia, eficiencia y economía de la empresa.

- c) El trabajo de Auditoría debe comprender la obtención, mediante la aplicación de procedimientos de Auditoría, de evidencia comprobatoria válida, pertinente y suficiente, que permita respaldar las aseveraciones contenidas en el informe.

Toda conclusión debe estar respaldada, ya que se está evaluando las decisiones administrativas.

La norma relativa al Informe.-El Auditor Operacional tiene que emitir un informe en cambio el Auditor de estados financiero debe emitir un dictamen.

En este informe se expone la evaluación, sugerencias y recomendaciones para mejorar la gestión Administrativa.

- a) El informe debe contener un pronunciamiento respecto de la eficiencia, eficacia y Economía de la gestión Administrativa en la materia o área sometida a examen.

La Auditoría Operativa busca evaluar estos tres componentes y por lo tanto se deben decir cómo están funcionando.

Toda la información que se pone en el informe debe ser justificada ya que esta será leída por los directivos superiores para ocuparlos como retroalimentación.

El informe debe contener como mínimo lo siguiente:

- Objetivo de la Auditoría y motivo de su realización

- Metodología utilizada, enfatizando los procedimientos que permitieron reunir la evidencia sustentatoria.
  - Alcance y limitaciones del examen.
  - Hechos o circunstancias importantes analizados o diagnóstico.
  - Sugerencias y recomendaciones necesarias.
  - Pronóstico de la información.
  - Todo otro elemento o información que, a juicio del Auditor, mejore la comprensión del informe.
  - Esta norma muestra la estructura y contenido del informe.
- b) El informe debe ser entregado oportunamente para asegurar su óptima utilización.

La dinámica en que se desarrollan las empresas, las decisiones que se toman, tienen que ser rápidas, ya que las organizaciones cambian muy rápido. Es por este motivo que el informe debe estar en el momento preciso para que se tomen las decisiones pertinentes.

c) El informe debe reunir, como mínimo, las características de: materialidad, precisión, practicabilidad, integridad, veracidad, concisión, claridad, oportunidad, prudencia.

- **Materialidad:** El informe debe estar enfocado hacia los aspectos fundamentales de la materia bajo examen, sin detenerse en errores o deficiencias que no son significativos en el contexto total.
- **Precisión:** La información debe ser apta y convenientes para los requerimientos del usuario.

- **Suficiencia:** La información, debe además, reunir los atributos necesarios para transmitir su utilización, esto es, resolver problemas y mejorar la gestión Administrativa.
- **Integridad:** El contenido del informe ha de ser exhaustivo, en el sentido de incluir, por lo menos, todos los elementos esenciales de la situación auditada.
- **Veracidad:** La información presentada debe expresar fielmente los acontecimientos reales, sin omisiones ni deformaciones de ningún tipo.
- **Concisión:** La exposición requiere estar sintetizada en grado tal que sea compatible con el tiempo disponible de quien lo va a leer y analizar, sin perder por ello la claridad de las ideas y conceptos vertidos.
- **Claridad:** El informe debe ser redactado en lenguaje de fácil comprensión, para evitar problemas de comunicación derivados de una excesiva especialización de la fuente y/o del receptor.
- **Oportunidad:** La información debe emitirse en tiempo y lugar conveniente para el usuario.
- **Prudencia:** El Auditor debe ser cauto en la información entregada, evitando infidencias y riesgos innecesarios.

#### **2.2.7. Técnicas, procedimientos y programas de Auditoría.**

W. Narváez H. (2010) Comenta que: Concepto de técnica, En la Auditoría las técnicas son, métodos o modos de actuar que permiten al auditor obtener información destinada a sustentar, con evidencia suficiente y pruebas auténticas, su opinión o juicio sobre alguna materia objeto de su análisis e investigación.

En consecuencia, no es la técnica misma la importante, sino que lo es su validez como herramienta de investigación sería y confiable, y la propiedad y oportunidad de su aplicación a cada circunstancia en especial.

La norma es, en consecuencia, una regla de aceptación general que, sin rigidizar el trabajo del auditor, lo condiciona sanamente.

Esto significa que, en su labor de búsqueda de evidencias a través de los cumplimientos de los procedimientos apropiados, debe aplicar aquellas técnicas que la práctica y su idoneidad profesional le indiquen como convenientes, enmarcando en las normas de auditoría.

a) Los tipos de técnicas:

- Estudio General: Es el estudio y análisis de los aspectos generales del problema, situación de la empresa, que puedan ser significativos en su calidad de información para el auditor.

Se concentra mediante:

- El examen de la documentación.

Revisión de escrituras, actas de directorio, juntas o comités; manuales de organización, de descripción de cargos, de procedimientos, correspondencia relacionada con la organización y marcha del ente; organigramas; declaraciones de políticas y filosofía de administración, todo lo cual debe otorgar conocimiento del área o entidad examinada.

- La información ocular.

Apreciación real, obtenida por el Auditor.

- Descripciones escritas.

Son las características del sistema o de una situación específica a evaluar, pueden ser explicaciones sobre las evaluaciones de la empresa, procedimientos registros, formularios, archivos, recursos, entre otros.

Lo importante es escribir lo visto aunque el auditor debe tener la habilidad de escribir en forma clara y concisa.

- **Entrevista:** Es recoger información formulando preguntas a los empleados relacionados con el problema.

Entonces el Auditor debe tener mucho tacto para plantear las preguntas y dar validez a las respuestas.

Se deben planificar las entrevistas a efectuar, y así aprovechar más el tiempo. La respuesta a una sola pregunta es una parte minúscula en la formación de la opinión, las respuestas a muchas preguntas, relacionadas entre sí, pueden suministrar elementos de juicio muy satisfactorios.

El único problema de planificar las entrevistas es que pueden mecanizar la información.

También si el auditor no desea tener un cuestionario en la entrevista, hace la entrevista más amena y puede tener un clima más grato, además si hace esto debe tomar buenas notas resumidas que después le ayuden en su labor.

- **Correlación con información Conexa:** Cada vez que el Auditor obtenga información que le sirva de evidencia para la formación de un juicio, deberá relacionarla con la información conexa de la propia empresa y/o del medio relacionado, con el objetivo de constatar tanto su confiabilidad y validez como que sea concordante con el concepto, Políticas, Filosofía de Administración y Cultura Organizacional del ente examinado.  
Servirá para tal constatación que ya estuvo en vista al practicar el examen general, en especial manuales y documentos emitidos por la empresa sobre su organización y modo de Administrar.

- **Confirmación:** Es para tener la confirmación de las entidades ajenas a la organización respecto de ciertos temas que le interesen al Auditor para que le ayuden a su trabajo. Por ello estas entidades deben ser independientes de la empresa, además la información que ellos emitan se debe entregar directamente al Auditor.

- **Observación:** El Auditor debe estar alerta ante cualquier situación que se produzca y todas las actividades que se llevan a cabo. La idea es ver que nada este fuera de lo normal.

Es una técnica de aplicación muy general y su aporte no es muy concluyente, pues el auditor no la puede vincular a procedimientos específicos de verificación

- **Análisis:** Se examina cuidadosamente la información recopilada. Se comprueba la calidad de la información y su relevancia ante los hechos advertidos en las etapas de investigación, para poder definir el o los problemas, precisar su significado y trascendencia, identificar sus causas y buscar las soluciones.

- **Otras Técnicas:** Técnicas tales como árboles de decisión, CPM, PERT y otras más ayudados por las estadísticas, matemáticas, probabilidades, programación lineal, la computación , etc. ayudan a los Administradores a tomar mejores decisiones, estas técnicas también las utiliza el auditor operativo, entonces, él debe saber cómo utilizarlos, además debe Tener un asesor que tenga este tipo de conocimientos.

Tanto las técnicas de proyección y de control mencionadas, como aquellas propias de la ciencias de la administración o investigación operativa, que proporcionan un arsenal moderno, principalmente matemático, y que permiten calcular eficazmente el valor de políticas directivas alternativas, son herramientas o técnicas que el auditor debe poder utilizar cuando examina la Administración.

#### b) Procedimientos de Auditoría Operativa

El Auditor en general, no forma su juicio de una sola técnica, sino que aplica muchas de ellas para un mismo hecho.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ha definido los procedimientos de Auditoría, diciendo que son: “el conjunto de técnicas que forman el examen de una partida o un conjunto de hechos o circunstancias”.

Se pueden formular programas generales y pormenorizados, según el grado de detalle. Los primeros se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos y técnicas a aplicar, los segundos son más detallados en la descripción de los procedimientos y técnicas de la Auditoría (procedimientos es el curso de acción y de las tareas a realizar).

El programa de Auditoría es un excelente elemento de control, de avance del equipo de auditores.

#### c) Programas de Auditoría Operativa

Es planificar el trabajo general, además es debe ser una guía de las tareas del examen en forma precisa y orientadas a hechos o áreas específicas, con explicación de lo que debe hacerse.

El programa de Auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de Auditoría que han de emplearse y en qué oportunidad se aplicaran.

### **2.2.8. Aspectos de Auditoría**

#### **a) Concepto.-**

John Burton escribió en “The Journal of accountancy” un artículo denominado Auditoría Administrativa, en el cual manifestaba que para delinear el marco dentro del cual pudiera desenvolverse tal tipo de Auditoría, debían considerarse varios aspectos, uno de los cuales era

formular normas de desempeño del gerente si se quería algún sentido de la evaluación de su conducta.

La Auditoría Operativa no tiene esas pautas que regulen en el desempeño Administrativo, y para comparar se han utilizado las experiencias personales de cada auditor.

Cada vez que el auditor operativo evalúa una situación específica, una conducta, una decisión o resultado determinado debe efectuar la comparación entre lo observado y un modelo, pauta, norma o criterio de desempeño Administrativo, lo que debiera permitirle emitir un juicio sobre la materia observada que determine si el fenómeno o actividad bajo examen está siendo bien realizado o presenta errores o debilidades que es preciso sean corregidos.

En Estados Unidos y Canadá, han salido publicaciones con normas para ayudar a los Auditores a comparar lo observado

## **b) Formulación de Normas**

El Auditor Operativo, en consecuencia, enfrentado a la necesidad de emitir un juicio, para lo cual necesita practicar evaluaciones y por ende, también comparaciones, si no cuenta con normas o criterios de Auditoría formuladas previamente que regulen el desempeño administrativo que se está examinando, deberá abocarse a la tarea de definir tales normas, para lo cual es recomendable sujetarse al siguiente itinerario:

- Primero: Determinar las normas teóricas que rigen la materia o función en examen.
- Segundo: Estas normas creadas serán sujetas a pruebas. La norma teórica afectada por estas circunstancias y características, dará paso a la norma tipo.
- Tercero: La norma tipo a su vez es afectada por propias políticas, planes, programas y estilo de las operaciones de la empresa o área Auditada. Así, el



Auditor corrige la norma tipo, adecuándola al ente o función específica que está bajo examen.

La norma obtenida a esta altura se llama norma corregida.

- Cuarto: La norma corregida, apropiada para la empresa o función Auditada, deberá examinarse en relación a las condiciones que plantea el medio ambiente a dicha empresa o función bajo examen.

La coyuntura política y económica y los factores externos tales como la competencia, la moda, los cambios tecnológicos, etc., indudablemente que influyen, y darán origen a la norma definitiva o criterio de Auditoría, que utilizara el Auditor en el proceso de evaluación al que debe someterse el resultado de sus observaciones.

W. Narváez H. (2011) Comentó que: Esta metodología propuesta, no pretende ser el único camino para definir normas o criterios de Auditoría racionalmente formuladas, sino que significa una forma de eliminar la subjetividad que afecta a las normas para la evaluación originadas solamente en la experiencia y criterios del Auditor.

### **2.2.9. Etapas de la Auditoría Operativa**

#### **a) Introducción.**

Como la Auditoría Operativa es una actividad, debe ser planeada y administrada por los colaboradores, para llegar en forma eficaz y eficiente al objetivo.

#### **b) Planificación de la Auditoría Operativa.**

A través de la etapa preliminar del modelo metodológico propuesto, el Auditor se interioriza de los principales antecedentes y características de la empresa, lo que permite diseñar un plan general de la Auditoría.

Con este plan el cliente decide si la investigación se hace o no. Si se acepta se debe especificar al cliente cuanto durara la investigación (con cierta flexibilidad).

- **Determinación de los objetivos:** Para determinar los objetivos hay que saber que necesidades del cliente se van a satisfacer.

Junto con la determinación de los objetivos, una buena planificación implica dejar establecidas todas las políticas, procedimientos y reglas que regulan la conducta del grupo.

Si se tienen claros los objetivos, al Auditor no se le pueden exigir respuesta que no se consideraron.

- **Orientación de la Auditoría:** Al definir los objetivos, también hay que definir el campo de acción que se evaluara.

La investigación deberá ceñirse a un ámbito de acción lógicamente correspondiente con el objetivo.

El grado de amplitud del trabajo puede variar desde la organización en su totalidad y sin otra limitación que la impuesta por los dueños, hasta determinados subsistemas.

Se puede modificar la orientación de la Auditoría si al finalizar la etapa de estudio general del modelo metodológico usado, se ve la necesidad de investigar ciertas áreas.

- **Metodología de la Auditoría Operativa:**

#### a) Características.

Todas las metodologías deben adaptarse a cada caso de estudio.

No es lo mismo auditar la gestión financiera de una compañía manufacturera que la de la gerencia de operaciones de una aerolíneas. Tampoco si se trata de la primera Auditoría o si se han hecho varias.

También si los ejecutivos se cambian mucho o no. Todas estas situaciones, determinan las características reviste la utilización de la metodología, para cada Auditoría específica.

#### b) Contenido.

Una Auditoría tiene varias etapas y cuando se obtengan resultados se podrá programar con precisión y en detalle lo que sigue.

Todo modelo de metodología, solo cobra vida al darle sentido real y pragmático. Aún que el modelo teórico es general, va a variar cuando se aplique a cada caso (esto lo hace dinámico).

Los objetivos generales de un programa de Auditoría son:

- Planificar, guiar y dirigir el desarrollo profundo del examen.
- Controlar la ejecución del trabajo.
- Proporcionar un ordenamiento, sistemático para definir y administrar coordinadamente la aplicación de los procedimientos de Auditoría, evitando omisiones.
- Coordinar los recursos humanos y establecer las autoridades responsabilidades, uniformando criterios de acción.

El contenido de los de cada programa dependerá mucho del grado de división del trabajo aplicado.

Algunos de los puntos importantes que debe incluir son:

- Identificación del objetivo de la Auditoría: Se orienta a los encargados para materializar el programa.

- Identificación de las áreas a examinar: al separar el trabajo por áreas se facilita la distribución y ejecución.
- Información y tareas que debe proporcionar al área auditada: se especifica que tareas y/o informaciones deben ser realizadas y/o entregadas al cliente.
- Definición de los procedimientos seleccionados: deben ser enunciados en forma clara, precisa y ordenada. Este ordenamiento es una secuencia lógica de ejecución, estableciendo la coordinación necesaria con otras actividades o procedimientos por aplicarse en distintas áreas comprendidas dentro de la Auditoría.
- Indicación del alcance de los procedimientos: debe indicarse la extensión con que se utilizarán los procedimientos.
- Cobra aquí especial importancia el muestreo estadístico, para establecer científicamente la muestra que se deberá seleccionar, con el objeto de inferir de su examen las conclusiones aplicables al universo de operaciones, actividades y sectores considerados en la Auditoría.
- Oportunidad en que deben aplicarse los procedimientos: la adecuada distribución de las pruebas y procedimientos con el tiempo permitirá dosificar el desarrollo del trabajo, evitar las demoras y atrasos en el programa y cumplir con los plazos estipulados.
- Tiempo estimado para cada procedimiento: esta estimación posibilita un control permanente de la labor que se efectúa, en comparación con los tiempos reales consumidos.
- Asignación de tareas: se distribuirá el trabajo total a realizar entre los componentes del equipo de Auditoría, en la forma más racional posible.

- El Auditor al momento de planificar el trabajo, debe estimar el tiempo necesario para realizar la Auditoría. Debe afinar esa estimación hasta segmentarla por etapas y fases de la metodología a ocupar.
- El grado de dificultad y confiabilidad en la obtención de la información necesaria, varía de empresa en empresa, y en consecuencia, el tiempo requerido también. Por lo tanto, el modelo es válido en cuanto a su secuencia de etapas, pero el tiempo debe ajustarse.

#### c) Organización de la Auditoría Operativa.

- Selección de equipos

La Auditoría posee una connotación fuertemente cualitativa, por lo que no basta con hacer un listado de los conocimientos que el Auditor debe poseer, por el contrario se requiere de una conjunción de factores, los que se pueden representar por:

- ¿Quiénes van a realizar la Auditoría Operativa?
- ¿Que deben saber?
- ¿Qué experiencia y condiciones deben tener?
- ¿Cuál debe ser su perspectiva y motivación?

La primera pregunta que pueden advertir dos grupos:

- Auditores, los que por su formación profesional y experiencia están en condiciones de conducir y realizar el trabajo en forma óptima en cada una de las etapas.
- Especialistas, que están relacionados con la materia a Auditar, se integran en forma permanente o transitoria.

La segunda pregunta sobre el conocimiento de las personas, esta se puede agrupar en dos grupos:

- Conocimientos sobre administración general, contabilidad, costos, teoría de decisiones, teoría de la organización, finanzas, producción, comercialización, personal, política y estrategia de empresa.

Estos conocimientos dan el contexto para el desarrollo y aplicación de la Auditoría Operativa.

- Conocimientos específicos de las particularidades de la empresa y de sus funciones, para estar en condiciones de concretar el trabajo en forma objetiva, pragmática y flexible.

La tercera pregunta busca definir qué experiencias deben tener los Auditores, es fundamental que hayan vivido los problemas, conocer la organización, como por ejemplo su giro, tamaño, patrimonio, sector al que pertenece. Además deben saber trabajar en equipos y comprender los puntos de vista de los otros especialistas.

Importantes condiciones son aquellas le permiten crear y mantener una buena relación interpersonal con los integrantes de la organización. El tacto, la cautela y la discreción son los atributos ineludibles para cualquier auditor operativo, dado que trabaja más con personas que con documentos y a ellas afectan más en su informe.

Para la última pregunta, por la misma naturaleza de la investigación, el auditor operativo desarrolla lazos naturales de estimación con las personas que forman la empresa en algunos casos.

Como se sabe lo que el cliente espera de él, el Auditor debe mirar la situación a la que se enfrenta y su contexto, la entidad, desde una perspectiva amplia y constructiva. Debe tener conciencia que debe ayudar, críticamente, a través de una nueva actitud mental.

El Auditor debe sentir la seguridad de que la empresa intentara solucionar los problemas que el encuentre.

- Asignación de tareas

Definidos los objetivos, determinados los planes y conformado el equipo, se procede a asignarlas horas y las tareas.

Para ello es necesario considerar algunos criterios:

- Conocimiento que posee cada uno de los miembros del grupo.
- Habilidades y capacidades personales.
- Experiencias vividas.
- Preferencias que pueden tener y que sean compatibles con otros criterios.
- Complejidad, importancia y requerimientos de cada tarea.

La dirección del equipo siempre debe ser ejercida por profesionales que tengan alta capacidad técnica, humana y conceptual, de acuerdo a, la labor que se efectúa.

La estructura interna del equipo debe ser clara y debe mantener una estabilidad durante la Auditoría.

#### **2.2.10. Criterios de Auditoría**

- Necesidad de una metodología propia.

La metodología se define como la ciencia del método, según el diccionario, es un modo razonado de obrar o hablar, aplicado en forma habitual.

En este sentido, la metodología propuesta es un conjunto armónico de métodos debidamente estudiados para el desarrollo de la Auditoría Operativa. Es un programa de acción, un camino a utilizar por el Auditor para el logro, de los objetivos de la evaluación.

Una metodología propia para la Auditoría Operativa, es necesaria por las siguientes razones:

Para un mejor aprovechamiento de los recursos.

La Auditoría Operativa debe ser hecha por un equipo multidisciplinario. Una buena metodología permite aprovechar al máximo las capacidades de cada miembro.

#### Para ser consecuentes con la Auditoría.

La Auditoría Operativa es un proceso sistemático de evaluación y por esto deben ocupar estrategias, tácticas y métodos, recursos, etc. para efectuar una labor profesional. No se puede prescindir, entonces, de una metodología.

#### Para reforzar el desarrollo de la Auditoría Operativa

Como esta Auditoría es nueva, la metodología que se use, debe establecerle modo en que se hace el examen y se debe documentar para poder ayudar a esta área profesional

### **2.3. PROCESO**

#### **2.3.1. Concepto.**

Adam et al (2009) Comento que: Se quiere decir sencillamente una serie de actividades que tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente. De esta forma definen un proceso de negocio como un conjunto de actividades que recibe uno o más inputs y crea un producto de valor para el cliente.

#### **2.3.2. Proceso y sus beneficios.**

Codo Pla Luis (2013) Comento que: Es secuencia repetitiva de actividades que se lleva a cabo en el restaurante para hacer llegar al cliente la oferta de productos gastronómicos. Y todo ello, mediante el uso optimizado de una serie de recursos que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.



La gestión y mejora de los procesos es uno de los pilares sobre los que descansa el modelo de gestión empresarial según los principios de la calidad. Por tanto, el diseño de los procesos no tan solo permitirá organizar de forma más eficaz el trabajo, sino que también facilitará el camino hacia la implantación exitosa de un sistema de calidad.

Los beneficios del enfoque a la gestión por proceso son evidentes, ya que permite controlar todas y cada una de las tareas que se realiza día a día en los restaurantes, y, por tanto, se podrá optimizar la cantidad de recursos para conseguir una de las leyes inmutables de la gestión: producir con el coste más ajustado posible.

Asimismo, el hecho de agrupar las actividades entre sí constituyendo procesos, permitirá centrar la atención sobre “las áreas de resultados del restaurante” (ya que los procesos deben estar enfocados a la obtención de resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades.

### **2.3.3. Conceptos básicos.**

Otros términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- **Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la

prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- **Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

#### **2.3.4. Clasificación de procesos de una Empresa**

Adam et al (2009) Comentó que se clasifican en:

Procesos de dirección:

- Entender mercados y clientes.
- Desarrollar la visión y estrategia.
- Gestionar las relaciones externas.
- Gestionar la mejora y el cambio.

#### Procesos de Operación:

- Diseñar productos y servicios.
- Comercializar y vender.
- Producir y entregar (productos o servicios).
- Facturar y servir al cliente.

#### Procesos de soporte:

- Dirigir recursos (humanos, información, patrimoniales: financieros y físicos).
- Gestionar el programa medioambiental.

Pérez y Fernández (1999) Comento que: Se dividen en 2 grandes grupos:

##### a) Procesos operativos:

De manufactura o para la prestación de servicios que tradicionalmente han sido objeto de control y medición. Suelen tener una repercusión directa en la calidad del producto o servicio y por ello forman parte del manual aseguramiento de calidad.

##### b) Procesos de apoyo y gestión:

Que si bien no influyen en la calidad del producto o servicio, tienen un enorme potencial de mejora de productividad, ya que en el pasado han sido objeto de menor atención directiva.

### **2.3.5. Elementos de un proceso.**

Todo proceso se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

- a) Un Input (Proveedor).**- Que responda al estándar o criterio de aceptación definido: La factura del suministrador. Pudiera también algún Input con información proveniente.
- b) Unos medios y determinados requisitos.**- De los recursos para desarrollar siempre bien a la primera. Una persona con las cualificaciones y nivel de

atribuciones necesarios para asentare el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre que procesar y como (calidad) y cuando (tiempo) entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

- c) Un Output (Cliente).**- Con la calidad exigida por el estándar del proceso: El impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc. Recordemos que el producto del proceso ha de tener un valor intrínseco, medible para su cliente.

### **2.3.6. Diagrama de procesos**

Riserola y Muñoz (2004) Comento que: Se trata de una representación visual condensada de la secuencias de etapas de un proceso, que utiliza cinco categorías para clasificar todas las actividades del mismo. El origen de esta técnica se debe también a F.W. Taylor. A partir de sus estudios, el matrimonio Gilbreth – Lilian y John perfeccionaron el método, en especial por medio de la adición de nuevas categorías de operaciones elementales y por la introducción de unos símbolos, llamados Therblig, para representarlas. Se pretende presentar una técnica muy sencilla de diagrama, muy estándar en la industria, pero poco generalizada en los servicios.

### 2.3.7. Símbolos de procesos

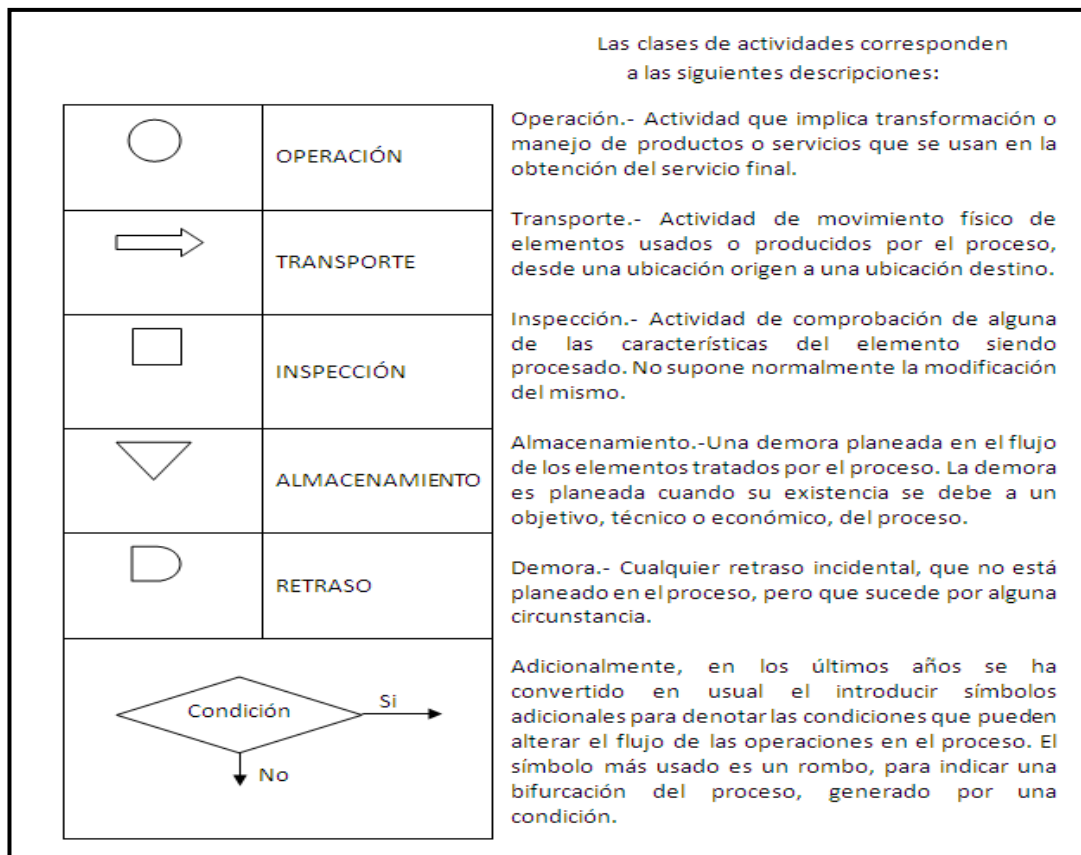


Figura N° 1 **Símbolo de procesos**

Fuente: Riserola y Muñoz

Fecha: (2004)

### 2.3.8. Planeamiento y diseño del producto y proceso

Benzaquen et al (2008) Comento que: El análisis de la cadena de valor se realiza con el objetivo de identificar cuáles serían las áreas del negocio que generan más valor para hacer que la empresa sea más competitiva.

Identificación de las áreas:

- **Estacionamiento:** En esta área se identifican los procesos de recepción de vehículos, parqueo de los mismos y entrega de los mismos a los clientes una vez que se retira del local.

- **Recepción de los clientes.-** Es el área encargada de recibir y ubicar al cliente en el bar o en su mesa, dependiendo de la disponibilidad del local.
- **Bar.-** Es el área encargada de la elaboración y entrega de bebidas, realizar los pedidos para el suministro de licores y a la vez es la encargada de satisfacer la demanda de bebidas en el área de restaurantes. También se encarga de tomar el pedido a los clientes.
- **Servicio al cliente.-** Esta es el área encargada de hacer las reservaciones, brindar información al cliente y atender las sugerencias y reclamos.
- **Administración y finanzas.-** Esta área tiene como función principal la de proveer los recursos financieros, en forma oportuna, a las demás áreas de la empresa para que estas puedan desempeñar sus funciones de la manera más eficiente posible. Asimismo, es la responsable de elaborar los estados financieros, proyectar los flujos de efectivo, así como las necesidades futuras de financiamiento y realizar el control de gastos generales. Finalmente será la responsable del pago de obligaciones contraídas por la empresa con instituciones financieras, municipios, proveedores, etc.
- **Recursos humanos.-** El área de recursos humanos es la encargada de la selección, inducción, capacitación y administración del personal. También se encarga de la administración y entrega de lo correspondiente a las remuneraciones del personal.
- **Logística.-** Esta área es la encargada del planeamiento de las necesidades de abastecimiento que puedan existir en cada uno de las áreas; recepción de los insumos en el área destinada a almacén. Está en interconexión constante con el área de control de calidad. El área de logística es la encargada también de la distribución física desde almacén a las diferentes áreas.

- **Márketing.-** Es el área encargada del desarrollo de las promociones, desarrollo de la publicidad en los puntos de contacto con los clientes, participación en eventos, etc.
- **Control de calidad.-** Es el área encargada al control de la calidad de todos aquellos insumos recibidos. El control de la calidad no se realiza en los productos terminados, ya que al contar con insumos de calidad y un proceso efectivo, estamos asegurando también que el producto final también sea de calidad.
- **Mantenimiento de locales.-** Es el área encargada de la limpieza, buen funcionamiento de los equipos de cocina, refrigeración, etc. Distribución de las mesas, así como aspectos relacionados con la decoración de los locales.
- **Almacén.-** Es el área que se encarga de recibir y conservar los insumos necesarios para la preparación de los alimentos. Se considera la naturaleza de los insumos, teniéndose un manejo diferente para los perecederos y no perecederos.
- **Cocina.-** Es el área que se encarga de la preparación de los alimentos. Se basa en procedimientos y tiempos estandarizados logrados a partir de un total conocimiento de las variedades de platos que se pueden preparar a partir de un número limitado de insumos. También se encargara de la preparación de aquellos platos que demanden mayor tiempo y complejidad en su preparación.
- **Planeamiento y diseño del proceso.**

En los servicios de restaurantes, los insumos son las personas, ya que estas están en contacto directo con el proceso. Los insumos indirectos son las comidas y bebidas que sirven en el restaurante, así como todo el gasto en el personal de atención al cliente, los gastos administrativos y de publicidad.

La planta de refiere a todos los activos productivos del restaurante. En estén caso están compuestos por el local donde opera el restaurante, todo el mobiliario de cocina, bar y comedor; los implementos de cocina, tales como hornos, sartenes, cubiertos, electrodoméstico, etc. Y por todo el equipo administrativo, tal como cajas registradoras, POS, computadoras, calculadoras, mobiliario de oficina, etc. La cocina es parte del proceso por el cual atraviesa el cliente, por lo que, en este caso, no se considera como un proceso administrativo sino un proceso operativo

El trabajo está conformado por el personal operativo, que son los cocineros y el barman y el personal administrativo, que son el personal de seguridad, la anfitriona, los mozos, el cajero y el administrador del local.

Los activos productivos y el personal que labora en el restaurante participan directa o indirectamente en los diferentes procesos de servicio, los cuales generan un valor agregado para el cliente, quien a su vez, percibirá el servicio recibido como bueno o malo. Si el servicio que recibió fue bueno, el cliente recomendará su familia, amigos y colegas del trabajo; caso contrario, no solo dejará de recomendarlo, sino aconsejara que no vayan.

- Los aspectos que pueden generar demora o falla en el proceso serían las siguientes:

Sobreproducción / Sobre almacenamiento.- Producir más de lo necesario en cualquier momento es una fuente primordial de desperdicio.

Tiempo de espera.- Existe un costo por las personas cuando tienen que esperar. Cuando la espera es muy larga, puede ocasionar que los clientes vayan a otro lugar, o bien, se tendrá una cola numerosa esperando ser atendidos.



Transportación, movimientos y pasos.- Cada vez que se mueven personas cuenta dinero. El tiempo que se ocupa en movilizar la comida o las personas, es tiempo que podría utilizarse para desarrollar actividades que agreguen valor. El movimiento de personas también es costoso por lo que deben eliminarse los pasos innecesarios en un proceso. Por consiguiente la disposición de las mesas es muy importante con relación a la ubicación de la comida.

Emisión de la boleta o factura.- Este proceso debe ser realizado de la manera más rápida, ya que a los clientes les puede ser molesto esperar mucho para que le traigan la cuenta.

Defectos, fallas.- La meta debería ser lograr que las cosas estén correctas de la primera vez y evitar el costo de la mano de obra, materiales, interrupciones y costo de oportunidad.

Esto, se logra con la capacitación de los cocineros y el personal para que trabajen de una manera eficaz.

Duplicación de tareas.- Si una tarea se repite, no agrega valor, simplemente contribuyen a los costos. Algunas veces, cuando:

- El mozo es el que registra el pedido, se pueden confundir las órdenes, ya que atiende a varios clientes a la vez, al igual que el chef.
- En un restaurante común, los cuellos de botella o demoras se pueden ubicar principalmente en las siguientes operaciones:
  - Ubicación en las mesas, debido a una insuficiente cantidad de mesas para atender la demanda a determinadas horas.
  - Cocina, por el elevado número de pedidos elaborar a determinadas horas.

- Emisión de la cuenta boleta o factura sea el caso del pago contado o con tarjeta de crédito.

En relación con la ubicación en las mesas, para contrarrestar el efecto de la espera, se sugiere contar con un bar en donde el cliente puede observar la carta, realizar el pedido y tomar algún aperitivo mientras espera ser ubicado.

### **2.3.9. La gestión por procesos en las empresas de Restaurantes.**

Codó Pla L (2013) comentó que:

a) Tipología de procesos.

La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. El restaurante es una empresa que no depende de los resultados de cada departamento (llamémosle cocina, sala, etc.) sino que en realidad depende de los resultados de los procesos identificados, ya que en cada proceso participan indistintamente todos los departamentos del restaurante.

El enfoque a procesos huye de la departamentalización que tan negativamente ha impactado en las empresas de servicios turísticos

El tipo de agrupación de los procesos es completamente libre, basada en las necesidades de la propia empresa, no obstante, se recomienda dos posibles fórmulas:

Fórmula 1.

Procesos estratégicos. Son los procesos vinculados al ámbito de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

Procesos operativos. Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Aquellos procesos que representan la fuente de ingresos para la supervivencia del restaurante.

Procesos de apoyo. Aquellas actividades que dan soporte a los procesos operativos. Sin estos procesos, los procesos operativos no podrían llevarse a cabo.

Cabe decir, que tanto los procesos estratégicos como los de apoyo no suponen ningún ingreso para la empresa, más bien al contrario, suponen un coste.

Fórmula 2.

Estructura que está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO:

Procesos de planificación. Procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.

Procesos de gestión de recursos. Son los procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura, RRHH).

Procesos de realización del producto. Aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio de restauración.

Procesos de medición, análisis y mejora. Procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos definidos anteriormente. Se utilizan para medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Cómo enfocar a procesos el sistema de gestión del restaurante.

Una vez ya conocida la estructura de los procesos, se debe aplicar al restaurante.

a) Identificar los procesos necesarios para la gestión del restaurante.

El primer paso, consiste en identificar todos aquellos trabajos que habitualmente realizamos en el día a día. Compras, planificación de la producción en cocina, planificación del servicio de sala, acciones de comercialización, etc.

b) Determinar la estructura y contenido de estos procesos. De cada proceso identificado anteriormente debemos describir su contenido en función de las siguientes variables:

- Objetivo del proceso.
- Alcance.
- Responsable.
- Salida.
- Documentos que integra.

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que tiene como objetivo recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas, así como para su óptima gestión.

Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

La descripción de un proceso se debe centrar en las actividades que se llevan a cabo, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control y gestión de las mismas. Esto implica que la descripción de un proceso se basa en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

Para llevar a cabo cada proceso debemos contemplar qué información es necesaria y el nivel de dimensionamiento adecuado, ya que de otra manera

no podremos alcanzar los resultados esperados. Se trata de establecer aquellos requisitos indispensables para que el proceso se pueda llevar a cabo. Si no ponemos las herramientas necesarias, ¿cómo queremos obtener los resultados deseados?

Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos:

La aplicación sistemática de los indicadores de control nos permitirá mejorar en el tiempo la eficacia de los procesos. Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los

mismos, así como la eficiencia. Un restaurante debe asegurarse de que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados y, para ello, nos debemos basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de un seguimiento y medición adecuada basada en indicadores.

Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos:

Finalmente, y en base a la información mostrada por los indicadores, llevaremos a cabo la planificación e implementación de las mejoras necesarias. Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer dos aspectos:

- Qué procesos del restaurante no alcanzan los resultados planificados.
- Dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, deberemos establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que los resultados planificados sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de

control. Si el proceso de producción de cocina no alcanza los niveles de calidad exigidos deberemos ver en qué fases del proceso debemos incidir. Quizás, sea un problema de las materias primas o de las fichas de producción, o de las capacidades de nuestro cocinero (si este fuera el caso ya no es una cuestión de procesos, sino de perfil profesional).

También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la empresa identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de los resultados del restaurante.

Se debe destacar que el enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión es actualmente uno de los principios básicos y fundamentales para orientar a un restaurante hacia la obtención de los resultados deseados. Asimismo, la gestión por procesos nos llevará a conseguir una visión del trabajo más integrada.

## **2.4. VENTA**

### **2.4.1. Concepto.**

Kotler P (1998) expresa que: El concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea.

Kotler P (1998) manifiesta: Que supone que es preciso estimular a los consumidores para que compren. Para ello, las empresas que ponen en práctica este concepto, utilizan todo un arsenal de herramientas de venta y promoción para estimular más compras.

### **2.4.2. Proceso de ventas:**

Johnston et al (2009) Comenta que:

- 1.- buscar clientes.
- 2.- Iniciar la relación.

- 3.- Calificar al cliente en perspectiva.
- 4.- presentar el mensaje de la venta.
- 5.- cerrar la venta.
- 6.- dar servicio a la cuenta.

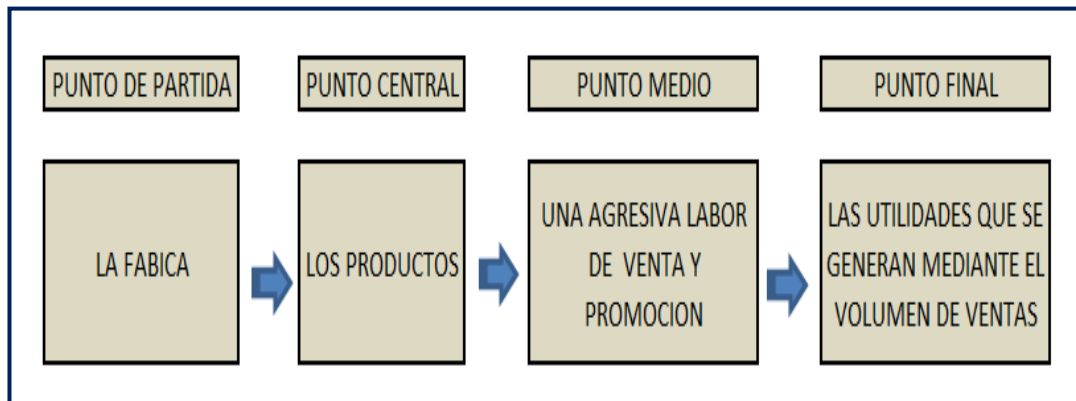


Figura N° 2: **Proceso de Ventas**

Fuente: Kotler P  
Año: (1998)

#### 2.4.3. Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador de restauración.

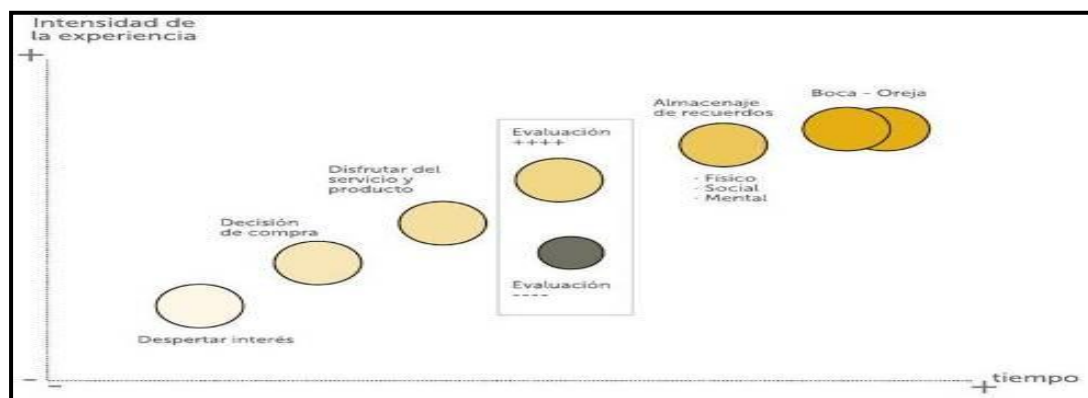


Figura N° 3: **Ciclo de experiencia del comprador**

Fuente: Codó Pla L  
Año: (2013)

A la hora de gestionar el ciclo de experiencia del consumidor se debe ser consciente de los siguientes puntos de contacto que se generan con el consumidor:

1. Despertar su interés. Estamos aquí, y podemos hacerlo disfrutar de una buena gastronomía.
2. Conseguir que se decida a comprar nuestra oferta. Parece que vale la pena ir hasta el restaurante y gastarme el dinero que me piden.
3. Disfrutar de la mejor experiencia gastronómica en nuestras instalaciones (o fuera de ellas, si se diera el caso) Y a raíz de dicho disfrute tendremos nuestra nota de examen: ¿Cómo nos valora nuestro cliente? ¿Nuestra relación calidad/precio ha sido la que él esperaba?
4. Tener los mejores recuerdos posibles. En el cerebro del consumidor se va a grabar a fuego aquel sabor, momento de ocio, etc. lo que hará que en el momento en que el cliente quiera acudir a un restaurante, nuestro cerebro lo oriente hacia el mejor recuerdo.

#### **2.4.4. La Comanda.**

Bachs y Roser (2012) Comenta que: Es el vale que efectúa el maitre por triplicado de los manjares y bebidas que va a tomar el cliente. El original va a la cocina, la primera copia va dirigida a facturación (caja o control del restaurante) y la segunda copia (es la que queda al camarero).

Tipos de Comanda:

- a) Simple.- Es aquella donde se indican los platos solicitados por los clientes y la cantidad de raciones, anotándose estas a la izquierda de la comanda.



También se escribe a la derecha cualquier aclaración necesaria en el plato que lo precise; por ejemplo: El punto de cocción de la carne, cualquier tipo de guarnición que pida el cliente, etc.

Mesa <u>  2  </u> cubiertos <u>  3  </u> comensales <u>  3  </u>	
mozo <u>  carlos  </u> fecha <u>      </u>	
<hr/>	
2	Ensalada del día
1	Zumo de tomate
1	Berenjenas Rellenas
1	Espaguetis con salsa
1	Arroz cubano
2	Pollo con arbejas
1	Pollo a la plancha
	2304

**Figura N° 4: Comanda Simple**

Fuente: Bachs y Roser  
Año: (2012)

b) Numerada.- es aquella en la cual, siguiendo las mismas normas que en la simple, se especifica quien es el que toma el plato comandado mediante un número colocado a la derecha del manjar pedido. La numeración se hace siguiendo el orden de la toma de la comanda pero colocándola de forma correlativa.

Mesa <u>5</u> cubiertos <u>4</u> comensales <u>4</u>	
mozo <u>luis</u> fecha <u>    </u>	
<hr/>	
2	Ensalada del dia (1.3)
1	Zumo de tomate (4)
1	Berenjenas Rellenas (2)
1	Espaguetis con salsa (3)
1	Arroz cubano (2)
2	Pollo con arbejas (1)
1	Pollo a la plancha (4)
2304	

Figura N°05: Comanda Numerada

Fuente: Bachs y Roser

Año: (2012)

Jordi y Serra (2001) Comenta que: Durante el servicio, si se efectúa cualquier tipo de cambio de platos o se pide alguno más, es importante hacer la Comanda, ya que de no hacerse correctamente puede afectar el proceso de facturación.

Comanda de postres.- Esta compuesta por una original y una copia. El original se dirige a pastelería o cocina según proceda, y la copia al control de

facturación o caja. Se puede tomar siguiendo una comanda simple o numerada.

Comanda de vinos.- Se confecciona según el tipo de carta de vinos que tenga el establecimiento, bien con el nombre entero o un código, o un número, pero siempre indicando claramente la cantidad comandada. Se compone del original, dirigido a bodega y la copia que va a caja.

Comanda a bar.- Es similar a la de los vinos y se utiliza en el servicio de aperitivos, refrescos, etc. Tanto en el restaurante como en el bar, se compone del original y una copia.

### **III. METODOLOGÍA.**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

Aplicada – no experimental

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza del problema y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada en razón que para su desarrollo se apoyara en conocimientos sobre evaluación de Auditoría operativa a fin de ser aplicados en el departamento de ventas de la empresa PARDO'S CHICKEN - CHICLAYO

#### **3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:**

Descriptiva - transaccional.

Consiste en describir situaciones eventos o hechos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

#### **3.3. POBLACIÓN MUESTRAL.**

La muestra tomada para la investigación es de tipo no probabilística por conveniencia.

Por ser pequeña la población se asumió trabajar la presente investigación con cinco trabajadores del área de ventas.

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

- Cuestionario.
- Entrevistas a los trabajadores de la empresa pardos Chicken-Chiclayo.
- Flujograma.
- Revisión Bibliográfica.
- Revisión de páginas web especializadas del sector.
- Metodología:

Debido a la revisión bibliográfica y de páginas web especializadas en los temas de restauración, se logró realizar el cuestionario de control interno según los lineamientos de la NIC de control interno, junto con la elaboración del flujograma de la empresa Pardo's Chicken – Chiclayo, lográndose detectar deficiencias en sus procesos operativos en el área de ventas, por la falta de comandas que no cuentan con numeración correlativa para una mejor supervisión y cruce de información con el sistema así como la falta de una supervisión en el registro y envío de los pedidos al sistema como de la recepción de estos y la entrega a los clientes.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. RESULTADOS.**

#### **4.1.1. Descripción de la empresa:**

##### **4.1.1.1 Aspectos Generales.**

El comienzo de este atractivo negocio data del año 1986, cuando un grupo de empresarios con mucha visión fundan el 6 de diciembre el primer restaurante ubicado en una estratégica avenida (Av. José Pardo) en el distrito de Miraflores, Lima. Sus fundadores y los trabajadores que los acompañaban se embarcaron en esta empresa con la firme voluntad de hacer de ella la mejor del ramo.

Desde sus inicios, la convirtieron en un acogedor restaurante, con características únicas en su arquitectura y sobre todo satisfaciendo a su clientela no sólo con los más ricos y sabrosos Pardos Brasa (pollo a la brasa excelente calidad) sino también con un gran servicio personalizado donde el cliente siempre es lo más importante.

El exquisito sabor del Pardos Brasa (pollo a la brasa) está basado en una "receta única", resultado de la mezcla de diferentes ingredientes, condimentos y un balance adecuado de los aderezos, lo que nos ha valido el reconocimiento tanto nacional como internacional (por extranjeros que nos visitan diariamente).

Conscientes de la gran aceptación del público, de los productos y servicios ofrecidos, se tuvo que trasladar a un local de mayor capacidad en la misma zona de Miraflores, convirtiéndose en el preferido de todo este distrito. Hoy por hoy, la Cadena de Restaurantes Pardos Chicken es reconocida como líder en el ramo, tanto por los productos que se ofrecen al público (pollo a la brasa y parrilla), como por la calidad en el servicio de los trabajadores que la integran.

Es así como Pardo's Chicken consolida su posición dentro del mercado día a día, basando su éxito en una visión empresarial ordenada, así como, una estrategia de crecimiento y desarrollo del sistema Pardo's Chicken.

#### 4.1.1.2 Misión

Nuestro compromiso es con la familia: hombres, mujeres y niños.

Con la misión de brindar FELICIDAD a través de:

- Servicio Excelente
- Productos de gran sabor
- Calidad en un agradable ambiente

#### 4.1.1.3 Visión

"Llevaremos una pequeña parte de la gastronomía peruana al mundo"

#### 4.1.1.4 Organigrama

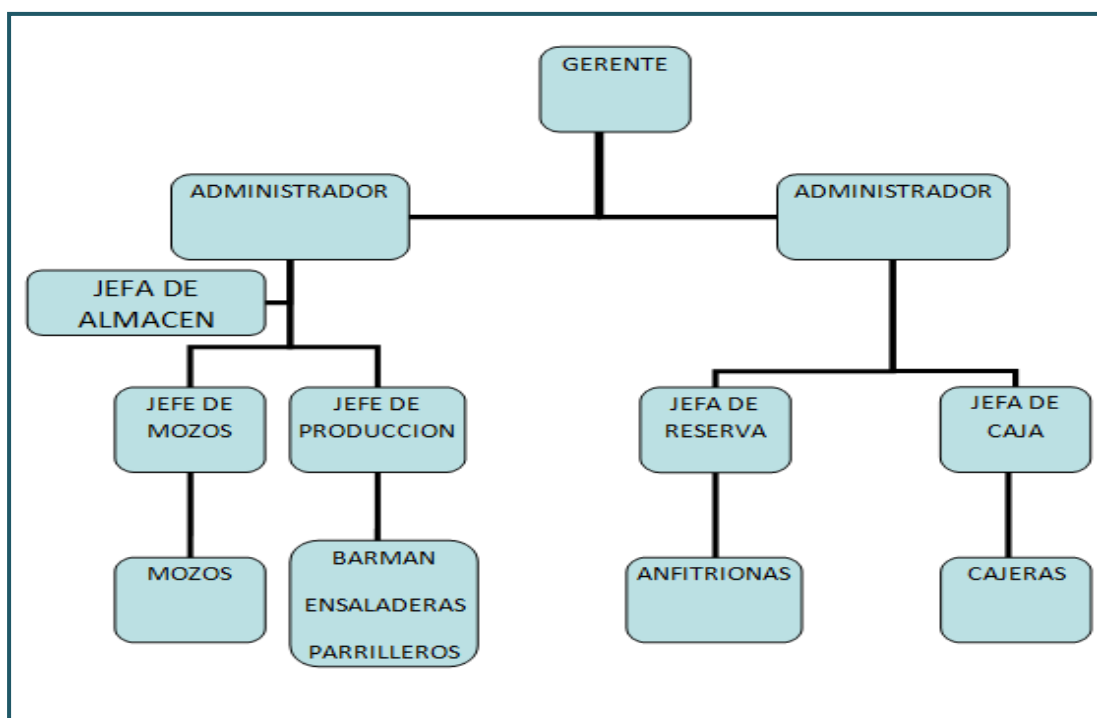


Figura N°06: Organigrama.

Fuente: MOF.

Año: 2011.

Comentario: Cada local de Pardo's Chicken cuenta con dos administradores, uno Administrador mayor y otro Administrador menor, son los responsables Administrativos y Supervisores de todas las áreas. Se cuenta con una jefa de caja que es la encargada de coordinar los horarios de su área y recaudar el monto de venta del día.

#### **4.1.1.5. Declaración de hospitalidad**

En Pardo's Chicken esta comprometidos al 101% con los clientes.

#### **4.1.1.6. Sistema de franquicias**

Es en 1996 cuando Pardo's Chicken decide incursionar en el sistema de franquicias, pero recién en 1998 la expansión de la prestigiosa cadena de pollo a la brasa y parrilla crece significativamente, inaugurando nuevos locales como se detalla a continuación:

Tabla N° 01:  
Sistema de Franquicias

1998	3 locales	(Surco, San Miguel, San Isidro)
1999	3 locales	(LarcoMar, Santa Cruz, Lima)
2001	1 local	(San Borja)
2003	2 locales	(Chile, Mega Plaza)
2004	3 locales	(Plaza San Miguel, Piura, Asia)
2005	1 local	(Chiclayo)
2006	1 local	(Chorrillos)
2007	1 local	(Jesús María)
2008	3 locales	(Trujillo, Miami, México)

Fecha: (2011)

El éxito se basa en una fórmula comprobada, la cual incluye un soporte muy profesional en cuanto a asesoría desde el inicio de las conversaciones

y, a través del tiempo, apoyada por el Programa del Sistema Pardo's Chicken que posee los mejores estándares de las franquicias del mundo.

La organización, en estos años de experiencia, ha sabido desarrollar el Sistema Pardo's Chicken el cual se adapta sin ningún problema a cualquier mercado, minimizando de esta manera el porcentaje de riesgo, convirtiéndonos en la mejor alternativa de negocios en cuanto a Cadena de Restaurantes de Pollo a la Brasa y Parrilla se refiere.

#### **4.1.1.7. El éxito de Pardos Chicken.**

En todos estos años que se ha venido trabajando para el público, se ha confiado el éxito en 7 puntos importantes:

- Calidad y variedad en nuestros productos.
- Estructura orgánica de la empresa coherente y funcional.
- Atención personalizada y esmerada.
- Estricto control de calidad.
- Locales acogedores y únicos.
- Visión empresarial hacia la excelencia.
- Nuestros clientes son la razón de nuestro negocio.

Es esta experiencia que se desea compartir con empresarios que buscan no sólo un nombre, sino, a la organización que existe detrás de ella.

Es por esto que al compartir los secretos con empresarios emprendedores, se busca asegurar la inversión y demostrarles que la franquicia en el Perú o en el extranjero es toda una realidad.

#### **4.1.1.8. Soporte**

En las actuales circunstancias, donde la competencia es cada vez más grande, SERFRANSAC - Servicios de Franquicia Pardo's S.A.C. - dueña y



operadora de la Marca, ha diseñado un adecuado soporte para las franquicias, la cual contempla lo siguiente:

## 1. Manuales

- Manual de Operaciones

Contamos con modernos y actualizados Manuales en los que se detalla y describe cada función y área de los locales; asimismo, abarca temas relacionados a su negocio como Administración, Compras, Marketing, Recursos Humanos, Capacitación entre otros. Nuestro manual se actualiza cada vez que se desarrollan e implementan nuevos procedimientos o técnicas, además, se utiliza como referencia y consulta en las operaciones del restaurante.

- Manual de Imagen Corporativa

Este Manual de Imagen y Uso de Marca, proporciona todos los lineamientos dentro de la operación de su restaurante en lo que respecta a la imagen que se brinda al público. Los diseños de formatos, colores corporativos, tarjeta de invitación, logotipos y demás elementos que nos identificarán como miembros de la Cadena Pardo's Chicken están contenidos dentro de este manual.

## 2. Asesoramiento

Desde el principio en que forme parte de nuestra organización, contará con un constante apoyo para las distintas tareas que tendrá en adelante, como:

- Ubicación y selección de su local:

Nuestra empresa le ofrecerá todos los lineamientos necesarios para lograr que la ubicación de su futuro restaurante Pardo's Chicken sea el adecuado, tomando en cuenta detalles muy importantes como

generadores de tráfico, estudios de mercado, zonas comerciales y empresariales, etc.

- Zonas exclusivas:

Como parte de nuestra organización, SERFRANSAC, le entrega los derechos de poder vender en una zona de exclusividad total y poder desarrollar sus operaciones de Delivery y Llevar (Take-out).

- Remodelación y construcción:

Asesoría en los diseños de arquitectura para la construcción de su local y se le asignará un responsable del Proyecto y Desarrollo. Así como un continuo asesoramiento para el cumplimiento de los principales detalles.

- Operaciones:

Como parte de nuestro apoyo, nuestros franquiciados reciben visitas periódicas por el Asesor de Operaciones de Pardo's Chicken, quienes gustosos revisarán y comprobarán el progreso de su negocio, proporcionando ayuda necesaria a la solución de problemas y a implementar técnicas, productos y servicios que iremos desarrollando día a día.

### 3. Marketing y Publicidad

Conocedores de la importancia que es para todo negocio el contar con un área dedicada a la elaboración y planificación de estrategias, promociones, eventos, etc., SERFRANSAC cuenta con una Gerencia de Marketing encargada de estas labores, así como el desarrollo de nuevos productos, mejores servicios, etc., buscando de esta manera, elevar las ventas, consolidar nuestra Imagen Institucional y nuestra Marca.

Como soporte de nuestra organización, contamos con el apoyo de una Agencia de Publicidad, la que nos desarrolla la creatividad de los temas

promocionales, nuestros artículos publicitarios y demás eventos en los que participamos.

Dentro de nuestra planificación, contamos con Planes de Marketing anuales en donde se detallan los lineamientos a seguir durante el año, buscando entre otros objetivos:

- Aumentar las ventas por local.
- Aumentar la recordación de Marca de Pardo's Chicken.
- Consolidar nuestra imagen dentro del mercado.
- Desarrollar nuevos y mejores productos y servicios.
- Mantener nuestras ventajas diferenciales con la competencia.

Asimismo, la Gerencia de Marketing en conjunto con cada local, elabora planes muy concretos y a corto plazo para consolidar la Marca en cada zona asignada por SERFRANSAC.

#### 4. Capacitación

Contamos con un equipo altamente calificado, el que ha elaborado un curso completo que abarca desde la preparación de todos nuestros productos hasta la forma de atender a nuestros clientes.

El Centro Piloto está ubicado en el local de San Isidro (Av. 2 de Mayo 1002) - Lima, Perú, lugar en donde se imparten y enseñan las distintas técnicas, procedimientos, controles, etc., que hacen de nuestro curso el más completo de su género. Después del entrenamiento, todo el nuevo personal estará en capacidad de poder seguir correctamente los lineamientos y las políticas del Sistema Pardo's Chicken.

#### 4.1.2 Proceso Operativo del Área de Ventas.

##### 4.1.2.1 Áreas de contacto directo con el cliente.

Tabla N°02:  
Áreas de Contacto del cliente

ÁREAS	CLIENTE PASA POR EL PROCESO		
	SI	NO	
RECEPCIÓN AL CLIENTE	X		PRIMARIA
COCINA EXTERNA	X		PRIMARIA
BAR	X		PRIMARIA
ATENCIÓN AL CLIENTE	X		PRIMARIA
CAJA	X		PRIMARIA
COCINA INTERNA		X	SECUNDARIA
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		X	SECUNDARIA
RECURSOS HUMANOS		X	SECUNDARIA
LOGÍSTICA		X	SECUNDARIA
MARKETING		X	SECUNDARIA
CONTROL DE CALIDAD		X	SECUNDARIA
MANTENIMIENTO DE LOCALES		X	SECUNDARIA
ALMACÉN		X	SECUNDARIA

Año: (2011)

##### 4.1.2.2 Cadena de valor del restaurante.

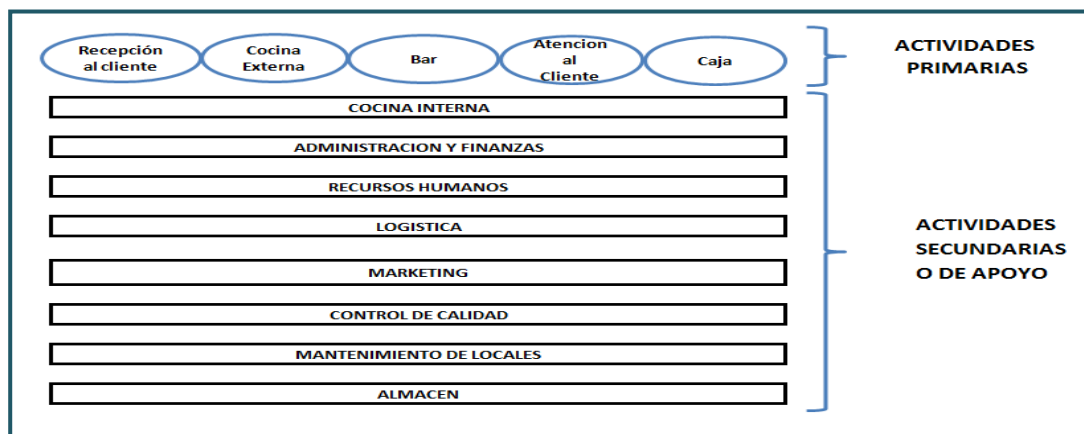


Figura N°07: Cadena de valor  
Año: (2012)

**Comentario:** La identificación de todas las áreas con las que cuenta Pardo's Chicken-Chiclayo, va a permitir identificar por cuales tiene un contacto directo e indirecto el cliente, diferenciando en actividades primarias y actividades secundarias o de apoyo.

Las actividades primarias a diferencia de las secundarias, son aquellas donde se pueden presentar riesgos operativos que una vez identificados se deben proponer las medidas correctivas de solución.

#### 4.1.2.3. Matriz Foda del área de ventas.

Tabla N°03:  
Matriz Foda

FACTORES INTERNOS	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		UBICACIONES EN TODO EL PAIS	NO EXISTEN COMANDAS ENUMERADAS EN EL AREA DE VENTAS
OPORTUNIDADES	REMODELACION Y PRODUCTOS DE CALIDAD	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
		INVERTIR EN MODERNIZACION	UNIFICAR PROCESO Y AUTOMATIZARLOS
AMENAZAS	MAL SERVICIO Y ROBO SISTEMATICO EN EL AREA DE VENTAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
		CAPACITACION CONTINUA Y PREMIO POR LOGROS	QUEDARSE CON PERSONAL CON MEJOR DESEMPEÑO Y DE ACTITUD HONRRADA

Año: (2012)

Comentario: la matriz foda permite identificar las oportunidades, fortalezas y proponer estrategias correctivas que permiten dar solución a las amenazas, debilidades del área de ventas.

#### 4.1.2.4. Flujograma establecido por la empresa Pardo's Chicken-Chiclayo

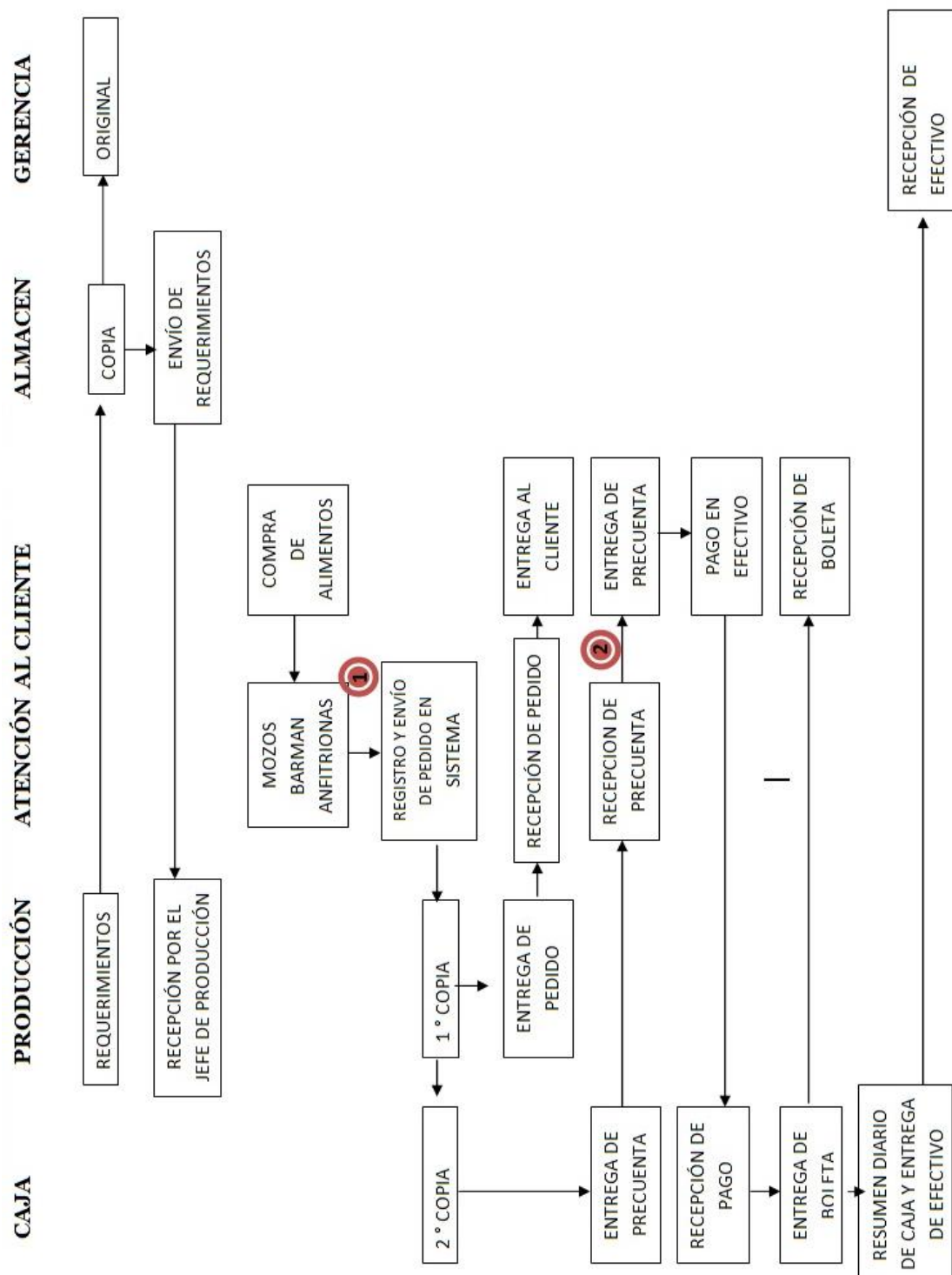


Figura N°08: Flujograma de Pardo's Chicken-Chiclayo

Fuente: MOF

Año: (2012)

#### 4.1.2.5. Diagrama de Ishicawa.

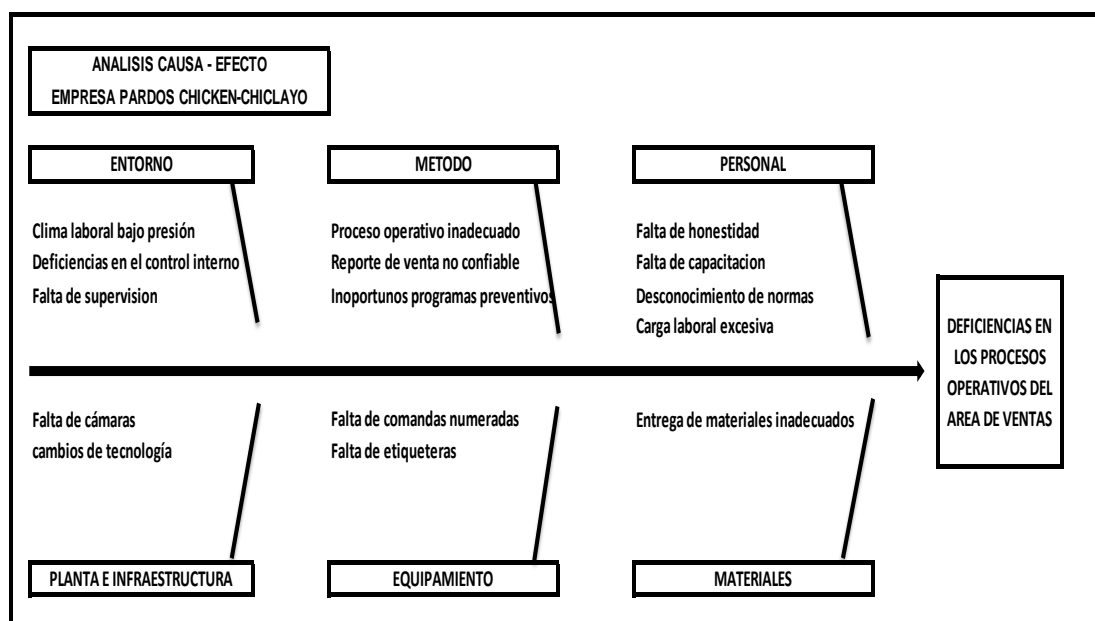


Figura N°09: Diagrama De Ishicawa figura.

Año: (2011)

#### 4.1.2.6. Diagnóstico del proceso operativo de ventas.

Se observa que hay una ausencia de normas internas que regulen los procesos internos del área de ventas, tampoco cuenta con verificaciones sorpresivas que originen riesgo en la empresa

(1) De la revisión efectuada al flujograma operativo del área de ventas se ha determinado que existe un deficiente control de las comandas al momento de ser reportadas al sistema ya que no cuenta con número de serie por mozo y el inexistente cruce de información entre las comandas y el sistema; lo que origina un alto riesgo en la confiabilidad de la información.

Producto de esta situación se observa que algunos colaboradores se aprovechan de la falta de supervisión y ocasionar situaciones indeseables como robos sistemáticos.

(2) Llevando a que la empresa no registre los productos que se están vendiendo originando la disminución de ingresos los cuales al no ser



registrados en el sistema el comprobante que se entrega al comensal no contiene el producto que en un inicio no fue registrado de manera que el dinero por la venta del producto no registrado en el sistema pasa directamente a las manos de los mozos.

Esto ocasiona descuentos en las boletas de pago de los trabajadores para compensar las pérdidas, acompañado de situaciones de malestar entre los trabajadores como descuentos en sus boletas de pago.

#### **4.1.3. Resultado de la Auditoría Operativa a la Empresa Pardo's Chicken**

##### **4.1.3.1) Plan y programa de Auditoría.**

### **PLAN Y PROGRAMA DE AUDITORÍA**

#### **EMPRESA DE RESTAURANTES PARDOS CHICKEN - CHICLAYO**

#### **Auditoría Operativa**

#### **Periodo 2012**

#### **ORIGEN DE LA AUDITORÍA**

La presente Auditoría se realizó a solicitud del Gerente de Pardo's Chicken con el propósito de evaluar el área de ventas de la empresa Pardo's Chicken Chiclayo la cual permitirá determinar las áreas críticas y de riesgo y elaborar una propuesta de mejoras en los procesos operativos. Será efectuada por la Sociedad de Auditoría "Anthony Monteza Díaz & Asociados Sociedad Civil".

#### **PLAN DE AUDITORÍA**

El presente Plan de Auditoría, se ha elaborado tomando en cuenta los puntos considerados en el contrato de Locación de servicios suscrito entre la Empresa Pardo's Chicken-Chiclayo y la Sociedad de Auditoría "Anthony

Monteza Díaz & Asociados Sociedad Civil”, Auditoría correspondiente al periodo 2012.

La finalidad de esta Auditoría es contribuir a mejorar los procesos operativos del área de ventas de la empresa Pardo's Chicken – Chiclayo que permita determinar sus áreas críticas, de riesgo y sus deficiencias. Buscando una mayor eficiencia en sus procesos operativos y así contribuir a que Pardo's Chicken – Chiclayo consolide su posicionamiento de liderazgo a nivel local en servicios de restauración.

## **RESULTADO DE LA REVISIÓN ESTRATÉGICA**

### Descripción Sintética:

Pardo's Chicken- Chiclayo tiene como finalidad ofrecer a sus clientes el exquisito sabor del Pardo's Brasa (pollo a la brasa) que está basado en una "receta única", resultado de la mezcla de diferentes ingredientes, condimentos y un balance adecuado de los aderezos, lo que nos ha valido el reconocimiento tanto nacional como internacional (por extranjeros que nos visitan diariamente).

Conscientes de la gran aceptación del público, de los productos y servicios ofrecidos, se tuvo que expandir como empresa. Hoy por hoy, la Cadena de Restaurantes Pardo's Chicken es reconocida como líder en el ramo, tanto por los productos que se ofrecen al público (pollo a la brasa y parrilla), como por la calidad en el servicio de los trabajadores que la integran.

El comienzo de este atractivo negocio data del año 1986, cuando un grupo de empresarios con mucha visión fundan el 6 de diciembre el primer restaurante ubicado en una estratégica avenida (Av. José Pardo) en el distrito de Miraflores, Lima. Sus fundadores y los trabajadores que los acompañaban se embarcaron en esta empresa con la firme voluntad de hacer de ella la mejor del ramo.

Desde sus inicios, la convirtieron en un acogedor restaurante, con características únicas en su arquitectura y sobre todo satisfaciendo a su clientela no sólo con los más ricos y sabrosos Pardos Brasa (pollo a la brasa excelente calidad) sino también con un gran servicio personalizado donde el cliente siempre es lo más importante.

Es así como Pardo's Chicken consolida su posición dentro del mercado día a día, basando su éxito en una visión empresarial ordenada, así como, una estrategia de crecimiento y desarrollo del sistema Pardo's Chicken.

Es en 1996 cuando Pardo's Chicken decide incursionar en el sistema de franquicias, pero recién en 1998 la expansión de la prestigiosa cadena de pollo a la brasa y parrilla crece significativamente, inaugurando nuevos locales como se detalla a continuación:

Surco, San Miguel, San Isidro, LarcoMar, Santa Cruz, Lima, San Borja, Mega Plaza, Plaza San Miguel, Piura, Asia, Chiclayo, Chorrillos, Jesús María, Trujillo, en Perú y en Miami, México. Chile en el extranjero.

El éxito se basa en una fórmula comprobada, la cual incluye un soporte muy profesional en cuanto a asesoría desde el inicio de las conversaciones y, a través del tiempo, apoyada por el Programa del Sistema Pardo's Chicken que posee los mejores estándares de las franquicias del mundo.

La organización, en estos años de experiencia, ha sabido desarrollar el Sistema Pardo's Chicken el cual se adapta sin ningún problema a cualquier mercado, minimizando de esta manera el porcentaje de riesgo, convirtiéndonos en la mejor alternativa de negocios en cuanto a Cadena de Restaurantes de Pollo a la Brasa y Parrilla se refiere.

### **Misión**

Nuestro compromiso es con la familia: hombres, mujeres y niños.

Con la misión de brindar FELICIDAD a través de:

- Servicio Excelente.
- Productos de gran sabor.
- Calidad en un agradable ambiente.

### **Visión**

"Llevaremos una pequeña parte de la gastronomía peruana al mundo"

### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

El máximo órgano gerencial y de operaciones está compuesto por 02 miembro, 1 Administrador General, 1 Jefe de Recursos Humanos General, 1 Jefe de Imagen Institucional, 1 Jefe Operativo General y por 3 jefes Operativos Zonales; además cuenta con 2 Administradores por cada local, diferenciados en Administrador mayor y Administrador menor.

Administrativamente, la organización está compuesta por una gerencia general y 15 locales a nivel nacional y tres en el extranjero, las cuales cuentan respectivamente con dos administradores, un administrador mayor y un administrador menor (íntegramente capacitados por la gerencia de Pardo's Chicken) y tres locales en el extranjero.

Para el cumplimiento de sus objetivos, los locales cuentan con 1 manual de operaciones donde se detalla y describe cada función y área de los locales; asimismo, abarca temas relacionados a su negocio como Administración, Compras, Marketing, Recursos Humanos, Capacitación entre otros; 1 manual de imagen corporativa, donde se proporciona todos los lineamientos dentro de la operación de su restaurante en lo que respecta a la imagen que se brinda al público capacitación.

El Centro Piloto está ubicado en el local de San Isidro (Av. 2 de Mayo 1002) - Lima, Perú, lugar en donde se imparten y enseñan las distintas técnicas, procedimientos, controles, etc. Con las cuales brinda atención en todo el territorio nacional. En la actualidad, Pardo's Chicken cuenta con Centros de

Formación permanentes en prácticamente todos los locales del país y del extranjero.

### **AUTORIDAD LEGAL**

La autoridad legal del Pardo's Chicken - Chiclayo está representado por el jefe operativo Zonal de la zona Norte.

### **RECURSOS AUTORIZADOS**

Pardo's Chicken - Chiclayo para el desarrollo de sus operaciones cuenta con diversos proveedores quienes a su vez serán los encargados de abastecer de verduras, fruta, carne, pollo, vinos, gaseosas, licores, etc.

Los recursos que recaude Pardo's Chicken – Chiclayo de su venta diaria en los restaurantes, serán depositados diariamente a la cuenta del banco Interbank, por medio de la cual que será la encargada de poder pagar a los trabajadores de Pardo's Chicken – Chiclayo, y a sus diferentes proveedores.

Se limitan los gastos Administrativos y de reparaciones a porcentaje mínimos, previa autorización de la Administración General.

### **SISTEMAS Y CONTROLES**

Cuenta con un software más completo para el control y Administración de cualquier Restaurante, sea cual fuere su tamaño, distribución o cantidad de mesas.

Sus dos módulos de Front Desk y Back Office, sumada su practicidad y entorno visual lo hacen muy amigable y el más solicitado cumpliendo con todas las disposiciones gubernamentales y tributarias del país.

Además, su entorno de trabajo permite exportar información al software contable que su empresa utilice y aplicar su uso en otros países, gracias a su parametrización.

INFOREST tiene enlace nativo con el Front Desk de INFHOTEL para el soporte y administración de las áreas de Alimentos y Bebidas dentro del hotel.

Beneficios más resaltantes:

- Absoluto control y exactitud en las cuentas, notará que desde el primer día de operación de INFOREST.
- Tomar decisiones oportunas, con información real de costos teóricos y reales, permitiendo convertir su negocio en algo más rentable, ratios e indicadores útiles.
- Control preciso de los movimientos de productos de venta y seguimiento de anulaciones y/o alteraciones, evitando robos operativos.
- Amigabilidad con el usuario, botones claros y fáciles de leer, el número de pasos exactos para las operaciones rápidas y simples como las complejas.
- Rapidez en operación, gracias al motor de base de datos que se utiliza, dando como resultado una gran performance.
- Compromiso de la empresa de continuar el mejoramiento de los procesos y los métodos de control, versión tras versión.
- RDI (Retorno De Inversión) garantizado al más breve plazo, no más de 6 meses, gracias al aumento de la rentabilidad del negocio, aumento en los ingresos y controles.
- Incremento garantizado en su utilidad neta del 5% al tercer mes de operación y con el software completa y óptimamente implementado.

Administración completa:

- Búsqueda inteligente de clientes, compañías, pedidos, cuentas, etc.

- Administración detallada de Cuentas en General y fusión de éstas.
- Generación y Edición de usuarios.
- Pre visualizador de Reportes e Informes.
- Administrador de Contraseñas.

#### Resumen de beneficios:

- Desarrollado íntegramente en Perú y listo para operar fuera del país.
- Personalizable a las características de su negocio.
- Características tributarias nativas.
- Desarrollado en ambiente visual y amigable.
- Soporte técnico permanente.

#### Control de Mesas

- Diseñado para ser operado sin la necesidad de utilizar teclado o mouse (Pantalla Touch-Screen).
- Base de Datos robusta y eficiente, gran performance y seguridad de su información.
- Multiusuario y Bimoneda.

#### Punto de Venta

- Multicajas y Locales.
- Fácil y dinámicamente configurable.
- Productos de Venta en Grupos y Subgrupos.

#### Detalle e Pagos

- Control de Cuentas por Cobrar por Cliente.

- Control de Cuentas Corrientes y líneas de consumo asignables a Clientes VIP.
- Impresión de pedidos, a modo de instrucción de preparación, a las Áreas de Producción asignables.
- División de Cuentas en múltiples documentos por artículos.
- División de Cuentas en múltiples documentos por montos.
- Control de Cajeros por Turnos.
- Registro de Pagos diferenciados por tipo.
- Control de Cuentas Internas, Consumos de Funcionarios y Atención a Invitados.

#### Ventas por Mozos/ Meseras

- Control de Propinas por Mozo/Mesera.
- Control de Ventas por Mozo/Mesera.
- Control de Comandas Manuales vs Pedidos del Sistema.

#### Liquidación de Cajero

- Liquidación de Cajero/a.
- Liquidación de Cortesías, Atención a Invitados y Consumos de Funcionarios.
- Estadístico de Venta de Platos (paloteo) valorizado.
- Ranking de Venta de Platos (el plato más vendido).
- Registro de Ventas.
- Cuentas por Cobrar.
- Estadístico Anual de Ventas.
- Estadístico de Venta Diaria.
- Estado de Cuentas Corrientes de Clientes VIP.



- Estado de Cuenta Corriente por Canje de Servicios

#### Registro de Mercadería

- Enlace nativo a módulos del Back Office como Costos e Inventarios.

### **ASUNTOS MÁS IMPORTANTES IDENTIFICADOS DURANTE LA REVISIÓN ESTRATÉGICA.**

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, tiene como objetivo contar con recursos humanos competentes, inculcar la cultura del trabajo, mejorar la comunicación interna y adaptar la tecnología a las necesidades. Tomando como iniciativa elaborar un plan de capacitación, fortalecimiento de valores humanos, satisfacción de los clientes del servicio ofrecido.

Asimismo en cuanto a la perspectiva de cliente, tiene como objetivos eficiencia en el costo, calidad-precio, satisfacción plena de los clientes que no visitan tanto nacionales como extranjeros, nuevos platos y bebidas, teniendo como iniciativa la evaluación de los costos actuales, estrategias de contratación de mozos especializados en el rubro y programas de publicidad y difusión para el mercado potencial local.

En cuanto a los riesgos internos de Pardo's Chicken–Chiclayo se ha determinado debilidades, tales como Ineficiente control de los procesos de ventas, el registro de los pedidos de los clientes no son registrados en comandas que cuenten con numeración para una mejor supervisión, cambios frecuentes por renuncia de los mozos.

### **Información adicional de interés para la Auditoría.**

Para la presente Auditoría se deberá consultar, además , toda la información no incluida en los puntos anteriores, que se consideren de interés para completar el conocimiento preliminar de la organización, tal

como, Actas del Directorio, Revistas especializadas, Informes de Auditoría anteriores, legislación vinculada, etc.

## **Objetivos de La Auditoría**

### **Objetivo General**

Aplicar una Auditoría Operativa para evaluar los procesos de ventas, determinar sus áreas críticas y de riesgo, sus deficiencias existentes y elaborar una propuesta de medidas correctivas y mejoras en los procesos operativos en la empresa Pardo's Chicken Chiclayo.

### **Objetivos específicos:**

- Evaluar el proceso operativo de las áreas ventas.
- Determinar la estructura orgánica de las áreas ventas
- Determinar las áreas críticas, riesgos y posibles deficiencias, en las áreas de ventas, analizar sus causas y efectos.
- Proponer las medidas correctivas de mejora en los procesos de la empresa Pardo's Chicken Chiclayo.

### **Alcance de la Auditoría**

- La presente Auditoría se ha elaborado bajo la estructura de la Auditoría Operativa, cuya formulación incluye en cada una de las secciones todos los aspectos requeridos para la presente Auditoría Operativa, periodo económico 2012 a la Empresa Pardo's Chicken – Chiclayo.
- Se efectuara al Área de Ventas.
- La Auditoría se iniciará el 01 de abril del 2012 y termino el 30 de julio del 2012, con la entrega del informe final correspondiente.

**Personas que participaran en la Auditoría con el rol y competencias requeridas:**

Tabla N° 04  
Personas que participan y competencias requeridas

CARGO	TAREAS BÁSICAS
<b>Supervisor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de la información sobre planeamiento y elaboración del plan de Auditoría.</li> <li>- Verificación del trabajo de campo de acuerdo con las normas, criterios, técnicas y procedimientos establecidos en el programa de Auditoría.</li> <li>- Evaluación de las evidencias obtenidas en el proceso de Auditoría y preparación de los informes de Auditoría.</li> <li>- Evaluar el ambiente de control y la información recopilada sobre los aspectos, objeto de la Auditoría.</li> <li>- Dirigir la planificación de la Auditoría y el desarrollo de las estrategias a seguir.</li> <li>- Elaboración del plan de Auditoría con apoyo de la Sociedad de Auditores, dar conformidad de la aplicación de las normas y criterios, establecidos en el Programa de Auditoría.</li> <li>- Preparación del informe de Auditoría</li> </ul>

	<p>conforme a las normas vigentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar el programa de trabajo del área que es objeto de Auditoría a fin de determinar evidencia necesaria y suficiente que sustente las conclusiones a las que se llegará.</li> <li>- Introducir y revisar con la sociedad de Auditores el programa de Auditoría que se consideren necesarios.</li> </ul>
<b>Jefe de comisión Auditor.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar con el Supervisor la distribución del tiempo y la duración de las diversas fases del trabajo de Auditoría.</li> <li>- Evaluación del área de ventas, con incidencia en los procesos de ventas.</li> <li>- Apoyo en la preparación de los informes de Auditoría conforme a las normas vigentes</li> <li>- Revisar con el Supervisor, las deficiencias de control interno observadas, preparando un informe a tal fin.</li> <li>- Revisar los papeles de trabajo.</li> <li>- Introducir y revisar con el supervisor de la comisión el programa de Auditoría que se</li> </ul>

	consideren necesarios.
--	------------------------

Año: (2012)

## **METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA**

La metodología será la establecida en el Manual de Auditoría Operativa, la misma que se ha considerado dividir en tres fases: Planeamiento, Ejecución e Informe.

El proceso de la fase de planeamiento empezará con la comprensión de las operaciones que realiza Pardo's Chicken-Chiclayo, aplicándose procedimientos de revisión, comprensión de la estructura de Control Interno en sus componentes ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, actividades de prevención y monitoreo, sistemas de información y comunicación, seguimiento de resultados y compromiso de mejoramiento, evaluándose el riesgo inherente y el riesgo de control con la emisión del Plan de Auditoría y Programa Definitivo de Auditoría. En esta fase se establecerá si existe confianza en los procesos o si no existe confianza en los procesos; de existir confianza en los procesos se aplicarán pruebas de control sustantivas limitadas y si no existe confianza de los controles se aplicarán pruebas sustantivas de detalles.

La fase de ejecución dependerá del tipo de pruebas de control que incluirá aplicativos informáticos; llevándose a cabo la evaluación de resultados de las pruebas, remisión y Comunicación de Hallazgos de Auditoría de ser el caso;

En la fase de informes comprenderá la revisión de eventos subsecuentes y elaboración de los informes de Auditoría. Asimismo, se centrará en la labor de análisis, inspección, observación que deberá llevar a cabo el equipo de Auditoría.

Se efectuarán pruebas de transacciones seleccionadas para confirmar que se ha comprendido adecuadamente el sistema.

Se acumulará evidencias suficientes que demuestre y respalde los hallazgos, de ser el caso. Se evaluará el nivel de riesgo y la confianza prevista en los controles.

Las clases de procedimientos a aplicar será: De cumplimiento, sustantivos, muestreo de Auditoría, de detalle y de revisión analítica; y, los tipos de procedimiento será la inspección, observación, indagación y confirmación.

Para la obtención de información, evidencias para sustentar y respaldar el informe, se utilizará las técnicas de verificación ocular, oral, escrita, documental y física.

Las recomendaciones estarán orientadas a mejorar la eficiencia operativa de los procesos de ventas de Pardo's Chicken – Chiclayo.

Asimismo el desarrollo de la Auditoría se realizará considerando las siguientes normas vigentes: Manual de Auditoría Operativa. A si como la normativa interna de Pardo's Chicken - Chiclayo

## **RECURSOS DE PERSONAL, DE TIEMPO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

De acuerdo al cronograma de trabajo el tiempo estimado será de 120 días hábiles. Iniciándose el examen de Auditoría con fecha 01 de abril del 2012, según consta en el Acta de Instalación correspondiente, debiendo finalizar el 30 de julio del presente año con la entrega de los informes de Auditoría. Por consiguiente de acuerdo a lo presupuestado las fechas a ejecutarse se muestran en el Presupuesto de tiempo.

Tabla N°05:

Recursos de Personal, tiempo y cronograma de actividades.

APELLIDOS Y NOMBRES	PROFESI	NIVEL	TRABAJO DE CAMPO			ELABORACIÓN DE INFORMES			COST O POR HOR A	COSTO TOTAL
			DEL	AL	DI AS	DEL	AL	DI AS		
<b>Monteza Díaz Anthony</b>	Contador	Superviso r	01/05/2013	30/06/2013	60	01/07/2013	30/07/2013	30	75	72,000.00
<b>Rosany Ivonne Dávila Santamaría</b>	Contador	Jefe de comisión	01/05/2013	30/06/2013	60	01/07/2013	30/07/2013	30	60	57,600.00

Año: (2011)

### ÁREAS QUE SE AUDITARÁN:

El área que será Auditada es el área de ventas de la empresa Pardo's Chicken – Chiclayo.

### CRITERIOS DE AUDITORÍA A UTILIZARSE:

- Manual de imagen corporativa.
- Manual de Organización y Funciones.
- Manual de Procesos Tenemos:
- Proceso de Dirección:
  - Planeamiento estratégico
  - Planeamiento Operativo
  - Plan de Marketing
- Proceso Operativo
  - Prestación del Servicio
  - Proceso de venta
- Proceso de Soporte:

- Tecnología de la Información
- Gestión de Recursos humanos
- Administración de Bienes
- Relación con el Cliente
- Instrucciones Operativas.

### **INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA:**

### **INFORMES A EMITIR**

Teniendo en cuenta que el presente Plan de Auditoría hay ha sido aprobado, los documentos a emitir son los siguientes:

Tabla N°06:  
Informes de Auditor

<b>INFORMES A EMITIR</b>	<b>DIAS</b>	<b>FECHA FINAL PREVISTA</b>
Memorando de control interno	10	30/06/2013
Informe largo	30	30/07/2013

Año: (2012)

### **APROBACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PLAN**

Será presentado el plan de Auditoría al Gerente zonal – Norte para su debida aprobación y posterior comunicación a las áreas vinculadas al examen.

### **FECHA DE ENTREGA DEL INFORME**

El informe final será entregado el día 02 de diciembre del 2013.

### **FORMATO TENTATIVO DEL INFORME**



El Informe debe presentar la siguiente estructura:

## I.- Introducción

### 1.- Origen del examen

### 2.- Naturaleza y Objetivos del examen.

### 3.- Alcance del examen.

### 4.- Antecedentes y base legal de la entidad.

### 5.- Comunicación de hallazgos.

### 6.- Memorándum de Control Interno.

### 7.- Otros aspectos de importancia.

- a) El reconocimiento de las dificultades o limitaciones, de carácter excepcional, en las que se desarrolló la gestión realizada por los responsables de la entidad o área examinada.
- b) El reconocimiento de logros significativos alcanzados durante el periodo examinado.
- c) La adopción de correctivos por la propia administración, durante la ejecución de la acción de control, que hayan permitido superar hechos observables.
- d) Informar de aquellos asuntos importantes que requieran un trabajo adicional, siempre que no se encuentren directamente comprendidos en los objetivos de la acción de control.
- e) Eventos posteriores a la ejecución del trabajo de campo que hayan sido de conocimiento de la comisión auditora y que afecten o modifiquen el funcionamiento de la entidad o de las áreas examinadas.

## II.- Observaciones

### 1.- Sumilla

## 2.- Elementos de la observación (condición, criterio, efecto y causa)

Condición: Situación dada

Criterio: es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable al hecho o situación observada.

a) Efecto: Impacto en los FCE

b) Causa: Origen del efecto

c) Comentarios y/o aclaraciones del personal comprendido en las observaciones.

d) Evaluación de los comentarios y/o aclaraciones presentados.- La opinión del auditor incluirá, al término del desarrollo de cada observación, la determinación de responsabilidades administrativas a que hubiera lugar, de haber mérito para ello. En caso de considerarse la existencia de indicios razonables de la comisión de delito o de perjuicio económico, se dejará constancia expresa que tal aspecto es tratado en el Informe Especial correspondiente.

## III.- Conclusiones

## IV.- Recomendaciones

## V.- Anexos.

# **PROGRAMA DE AUDITORÍA**

## **EMPRESA DE RESTAURANTES PARDO'S CHICKEN - CHICLAYO**

### **Auditoría Operativa**

### **Periodo 2012**

## **Evaluar el área ventas**

Determinar los procesos operativos del área de ventas.

### **Objetivo General:**

Aplicar una Auditoría Operativa para evaluar los procesos de ventas, determinar sus áreas críticas y de riesgo, sus deficiencias existentes y elaborar una propuesta de medidas correctivas y mejoras en los procesos operativos en la empresa Pardo's Chicken Chiclayo.

### **Objetivos específicos:**

- Evaluar el proceso operativo de las áreas ventas.
- Determinar la estructura orgánica de las áreas ventas.
- Determinar las áreas críticas, riesgos y posibles deficiencias, en las áreas de ventas, analizar sus causas y efectos.
- Proponer las medidas correctivas de mejora en los procesos de la empresa Pardo's Chicken Chiclayo.

### **Criterios de Auditoría:**

Los criterios para el desarrollo de la Auditoría se realizará considerando las siguientes normas vigentes: Normas de la Auditoría Operativa. Así como la normativa interna de la empresa Pardo's Chicken - Chiclayo

### **Procedimientos mínimos de Auditoría para cada objetivo, de acuerdo al proceso operativo de ventas de la empresa Pardo's Chicken - Chiclayo:**

Objetivo: Evaluar los procesos operativos del área ventas de la empresa Pardo's Chicken - Chiclayo mediante la aplicación de una Auditoría Operativa que permite determinar sus áreas críticas, de riesgo y sus deficiencias.

Tabla N° 07:  
Programa de Auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	Ref. A P.T.	Hecho Por Fecha	Ref. Obl.	H/H
<p>1. Aplicar cuestionarios de Control Interno.</p> <p>2. Identificar la existencia de documentos normativos de gestión, normas específicas y reglamentos establecidos para el área, como :</p> <p style="padding-left: 40px;">.Organigramas Estructurales y/o Funcionales.</p> <p style="padding-left: 40px;">. Manual de Organización y Funciones.</p> <p style="padding-left: 40px;">. Manual de Procedimientos.</p> <p style="padding-left: 40px;">. Reglamento Interno de Trabajo.</p> <p>3. Evalué el Reglamento Interno de trabajo y determine si concuerda con los objetivos, la naturaleza y las necesidades de la empresa.</p> <p><b><u>Procedimientos.</u></b></p> <p>1. Solicite la información relacionada con el proceso de ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el manual de procedimientos y las directivas existentes para la supervisión de los procesos.</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">.</p> <p>2. Verificar si los procesos de selección para los concursos del personal existe una de evaluación. Solicitar los documentos de selección.</p>				

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>Ref. A P.T.</b>	<b>Hecho Por Fecha</b>	<b>Ref. Obl.</b>	<b>H/H</b>
<p>3. Verificar si dentro del manual de política y procedimientos se encuentran claramente separadas las diferentes funciones y responsabilidades dentro del proceso.</p> <p>4. Verificar si el sistema adoptado de ventas es el adecuado, hacer un seguimiento del proceso.</p> <p>5. Verificar si las comandas de pedidos son documentos pre enumerados.</p> <p>6. Verifique que se realiza con las variaciones obtenidas entre los sistemas y los balotarlo físicos.</p> <p>7. Verificar si existen políticas referidas a la supervisión de los pedidos tomados y registrados.</p>				

Año: (2012)

Tabla N° 08:

Pedidos facturados en el sistema y no facturados.

N° de Mesas	Pedidos realizados al mozo	Pedidos sin facturar	Monto facturado	Monto sin facturar	Monto que debió facturarse	Perdida para la empresa
<b>Mesa 06</b>	2 Jarra de chicha	1/4 brasa	26	13	39	13
	1/4 brasa					
<b>Mesa 07</b>	Vaso de chicha	Vaso de chicha	16.5	3.5	20	3.5
	1/2 brasa					
<b>Mesa 08</b>	Ensalada fresca	Jarra de chicha	29.5	13	42.5	13
	Vaso de chicha					
	1/4 brasa					
<b>Mesa 09</b>	1 pardos brasa	Ensalada cocida	55	13	68	13
	1 jarra de chicha					
<b>Mesa 10</b>	Postres tres leches	Ensalada fresca	44.5	13	57.5	13
	1/2 brasa					
	Jarra de chicha					
<b>Mesa 11</b>	1 pardos brasa	Jarra de chicha	55	26	81	26
	Jarra de chicha	Ensalada cocida				
TOTALES			226.5	81.5	308	81.5

Año: (2012)

#### **4.1.3.2. Informe de Auditoría**

### **INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL ÁREA VENTAS EN LA EMPRESA PARDO'S CHICKEN CHICLAYO, PARA UNA MAYOR EFICIENCIA DE SUS PROCESOS OPERATIVOS.**

**Periodo 2012**

## **I.- INTRODUCCIÓN**

### **1.- Origen de la Auditoría**

La presente Auditoría se realizara con el propósito de evaluar el Control Interno del área de ventas de la empresa Pardo's Chicken S.A.C - Chiclayo.

### **2.- Naturaleza y objetivos del Examen**

La presente Auditoría, se ha elaborado tomando en cuenta los puntos considerados en el contrato de Locación de servicios suscrito entre Pardo's Chicken S.A.C y la Sociedad de Auditoría, Auditoría que corresponde al periodo 2013.

La finalidad de esta Auditoría es evaluar la gestión y el control interno del área de ventas de la empresa Pardo's Chicken - Chiclayo y proponer un Programa de Control Interno para dicha área con el propósito de que proporcione razonable confianza en que los objetivos del negocio serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos; consolidando su posicionamiento de liderazgo a nivel nacional en servicios alimentarios de calidad.

### **Objetivos de la Auditoría**

#### **2.1 Objetivo General:**

Proponer una Auditoría operativa para el área de ventas, con el propósito de que proporcione razonable confianza en que los objetivos del negocio serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos en la empresa Pardo's Chicken - Chiclayo.

## **2.2 Objetivos específicos:**

1. Evaluar el proceso operativo del área de ventas.
2. Determinar la estructura orgánica del área de ventas.
3. Identificar las áreas críticas, riesgos y posibles deficiencias, en el área de ventas, analizar sus causas y efectos.
4. Proponer las medidas correctivas de mejora en el proceso de ventas de la empresa Pardo's Chicken - Chiclayo.

## **3.- Alcance de la Auditoría**

La presente Auditoría se ha elaborado bajo la estructura contenida en las Norma Internacional de Auditoría N° 400 a la 499 (CONTROL INTERNO), cuya formulación incluye en cada una de las normas todos los aspectos requeridos para la presente Auditoría de Gestión, periodo económico 2012 a la empresa Pardo's Chicken S.A.C – Chiclayo.

Se efectuara al Área de Ventas, el trabajo se realizará en los ambientes de las oficinas administrativas y en el área de salón de Pardo's Chicken S.A.C – Chiclayo.

## **4.- Antecedentes y base legal**

El comienzo de este atractivo negocio comienza, cuando un grupo de empresarios con mucha visión fundan el 6 de diciembre de 1986 el primer restaurante ubicado en una estratégica avenida (Av. José Pardo) en el distrito de Miraflores, Lima. Sus fundadores y los trabajadores que los acompañaban se embarcaron en esta empresa con la firme voluntad de hacer de ella la mejor del ramo.

Desde sus inicios, la convirtieron en un acogedor restaurante, con características únicas en su arquitectura y sobre todo satisfaciendo a su clientela no sólo con los más ricos y sabrosos Pardos Brasa (pollo a la



brasa excelente calidad) sino también con un gran servicio personalizado donde el cliente siempre es lo más importante.

El exquisito sabor del Pardos Brasa (pollo a la brasa) está basado en una "receta única", resultado de la mezcla de diferentes ingredientes, condimentos y un balance adecuado de los aderezos, lo que nos ha valido el reconocimiento tanto nacional como internacional (por extranjeros que nos visitan diariamente).

Conscientes de la gran aceptación del público, de los productos y servicios ofrecidos, se tuvo que trasladar a un local de mayor capacidad en la misma zona de Miraflores, convirtiéndose en el preferido de todo este distrito. Hoy por hoy, la Cadena de Restaurantes Pardo's Chicken es reconocida como líder en el ramo, tanto por los productos que se ofrecen al público (pollo a la brasa y parrilla), como por la calidad en el servicio de los trabajadores que la integran.

Es así como Pardo's Chicken consolida su posición dentro del mercado día a día, basando su éxito en una visión empresarial ordenada, así como, una estrategia de crecimiento y desarrollo del sistema Pardo's Chicken.

### **Base Legal:**

Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades.

Ley N° 24896: Establecen un Recargo único de 13 por Ciento Sobre el Importe de Facturas Que Extiendan Establecimientos de Hospedaje Y/o Expendio de Bebidas, Casinos de Juego, Bingo, Bares, Chifas, Centros Nocturnos, Clubes Sociales y Ramos Similares.

## **5.- Comunicación de hallazgos**

La comunicación de los hallazgos de Auditoría durante el desarrollo del trabajo de campo es el proceso mediante el cual una vez evidenciadas las presuntas deficiencias o irregularidades, se cumple con hacer de conocimiento a las personas comprendidas en los mismos estén o no

prestando servicios en la entidad examinada para brindarles la oportunidad de presentar sus aclaración o comentarios debidamente documentados.

Se comunicó por escrito los hallazgos de Auditoría al personal comprendido en los mismos, para que presenten sus comentarios y/o aclaraciones debidamente sustentados con documentos probatorios, los mismos que al ser recepcionados fueron evaluados.

La relación de personas involucradas en las observaciones, se presenta en el anexo N° 1.

## **6.- Memorándum de Control Interno**

Durante el transcurso de nuestro examen se emitió el memorándum de Control Interno el que fue cursado al Administrador de Pardo's Chicken S.A.C - Chiclayo, mediante carta N° Xyz - BASC-FMS/JE, conteniendo las observaciones calificadas por los Auditores como debilidades de control interno y sus correspondientes recomendaciones, el memorándum y el reporte de las acciones adoptadas se presentan en el anexo N° 2.

## **7.- Otros aspectos de importancia**

### **COMENTARIOS:**

7.1.- Situación de la evaluación del proceso operativo del área de ventas.

- a) Problemas originados en el área de caja por operaciones comerciales no supervisadas.
- b) Incremento en el costo de ventas. (valuación de inventarios deficientes).
- c) Disminución en los ingresos.
- d) Las comandas de pedido no se encuentran enumeradas por números correlativos.

- e) Las comandas son desechadas y no entregadas a un supervisor inmediato.

## **II.- OBSERVACIONES**

### **1.- Falta de control en las Comandas y de numeración para un posterior cruce de información con el sistema.**

De lo anteriormente expuesto se ha podido constatar de la ausencia de normas internas que regulan los procesos internos de ventas efectuadas.

Se observa que de la revisión efectuada al área de ventas de la empresa Pardo's Chicken – Chiclayo, (Salón, terraza y bar) cuenta con comandas físicas donde se detallan el productos y la cantidad de este, pero no cuenta con un sistema de numeración correlativa para poder realizar el cruce de información entre las comandas y el sistema. Lo que puede originar riesgos en la confiabilidad de la información y en robos sistemáticos al no ser registrados los pedidos en el sistema.

### **2.- Falta de supervisión en los procesos de ventas para una correcta emisión y registro de las comandas.**

La falta de supervisión y verificaciones sorpresivas en el área de ventas de la empresa Pardo's Chicken – Chiclayo ha originado que algunos colaboradores se pueden aprovechar de la falta de supervisión originando situaciones como el no registrar los pedidos realizados por los comensales en el sistema y el posterior cobro, para no ser entregado a caja lo cual se estaría realizando un robo.

Este tipo de situaciones se vendrían a realizar de manera consecutiva en productos como la venta de la chicha, el pedido de ensaladas y la venta de postres, los cuales al no ser registrados en el sistema y supervisados pasan a ser ventas no registradas (perdidas), una parte de las ventas no registradas se recuperan en la empresa a manera de descuento en el pago mensual de los trabajadores y la otra parte es irrecuperable.

### **III.- CONCLUSIONES**

1. 1.- Se concluye que la Empresa adolece de un programa de Control Interno para el área de ventas, lo que origina un alto riesgo a que se produzcan el no registro en el sistema de las comandas.
2. 2.- Se concluye que la Empresa al no contar con supervisión en el proceso de ventas, puede ocasionar el incumplimiento de objetivos y metas de la organización a corto y largo plazo.

### **IV.- RECOMENDACIONES**

1. Implementar medidas de supervisión durante todo el proceso de ventas.
2. Utilizar modelos de comandas numeradas y plenamente identificadas por colaborador.
3. Aprobar y utilizar los procedimientos de control interno propuestos en el presente programa.

## V.- ANEXOS

### ANEXO N° 1

Tabla N° 09:

Relación de personas involucradas en las observaciones

APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA DE INGRESO AL CARGO	FECHA DE CESE DEL CARGO	CARGO DESEMPEÑADO	DIRECCIÓN	DNI	TELÉFONO	CONDICIÓN LABORAL
Anthony Monteza Díaz							
Rosany Ivonne Dávila Santamaría							

Año: 2012

### ANEXO N° 2

#### Memorándum de control interno

Auditoría Operacional Aplicada Al Área Ventas De La Empresa Pardo's Chicken Chiclayo, Para Mayor Eficiencia De Sus Procesos Operativos - Periodo 2011

#### I.- Introducción:

La Sociedad de Auditoría, como parte de la Auditoría Operativa practicada a la empresa de Pardo's Chicken S.A.C - Chiclayo, se ha practicado de acuerdo al contrato de Locación de servicios suscrito, hemos efectuado la evaluación de la estructura del control interno, a efectos de formarse una opinión sobre la efectividad de los controles internos implementados y determinar el riesgo de control, en el área de ventas.

El control interno es un proceso continuo establecido por los funcionarios de la entidad y demás personal en razón de sus atribuciones y competencias funcionales, que permite administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los

resultados deseados en función de objetivos como: promover la efectividad, eficiencia, economía en las operaciones, proteger y conservar los recursos públicos, cumplir las leyes, reglamentos, y otras normas aplicables y elaborar información confiable y oportuna que propicie una adecuada toma de decisiones.

Nuestra evaluación de la estructura de control interno, no revela necesariamente todas las debilidades en el Área de Ventas, en virtud al carácter selectivo de las pruebas sobre los registros y la información examinada; sin embargo, producto de este examen se ha determinado algunas observaciones calificadas por la Comisión de Auditoría como debilidades de control interno, las mismas que han sido incluidas en este Memorándum, tomando el criterio de efectividad y economía para las medidas correctivas a adoptar.

A continuación detallamos las debilidades de Control Interno y sus recomendaciones, detectadas al finalizar nuestra evaluación del Control Interno, del Área de Ventas de la empresa de Pardo's Chicken S.A.C - Chiclayo, y proceda a su inmediata implementación de acuerdo a las indicaciones en la respectiva recomendación:

## **II.- Observaciones y Recomendaciones:**

### **Observación N° 01**

#### Falta de control y de formatos adecuados de las comandas

De la revisión efectuada se observa que el detalle de las comandas no es íntegramente registrado al sistema. Situación que se agrava mucho más debido a que la comanda queda en poder del mesero y nunca es verificada por el administrador con lo que se ha consignado en el sistema, originándose un alto riesgo en que existan productos que sean vendidos y estos no sean cobrados por la empresa en provecho personal del mesero.

#### Recomendación:

Asignar comandas plenamente identificadas, numeradas y con copias para cada colaborador; verificando de forma selectiva el ingreso al sistema. Ya que estas son la fuente física para que se pueda contrastar con las entregadas en las diferentes áreas.

**Observación N° 02.**

Falta de supervisión a los procesos de ventas.

La empresa no cuenta con un programa de control interno que permita al administrador supervisar los procesos mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría que eliminen los riesgos existentes.

Recomendación:

Aplicar el programa de Auditoría al área de ventas propuesto y evaluar su eficacia en el tiempo.

**Reporte de las acciones correctivas que se han adoptado en virtud al memorándum de control interno**

Las debilidades de control interno que se revelan en el Memorándum de Control Interno, fueron puestas de conocimiento del administrador de la empresa Pardo's Chicken S.A.C - Chiclayo, con la finalidad de que se dispusiera la adopción de acciones correctivas en aplicación de las recomendaciones formuladas en dicho documento.

En respuesta el Administrador de la empresa Pardo's Chicken S.A.C, nos comunica que se ha cursado el Memorando N° 003-2011 de fecha 04 de diciembre del 2011 haciendo llegar una copia del memorándum emitido al Área de Ventas, para la adopción de medidas correctivas.

## **4.2. DISCUSIÓN**

La Empresa Pardo's Chicken – Chiclayo necesita mecanismos que permitan un mejor control de los procesos de producción y ventas, la aplicación de procedimientos y técnicas de la Auditoría operacional permitirá evaluar la situación actual de las áreas mencionadas y determinar la eficiencia de sus procesos operativos.

Dentro de ese contexto es que, se usará la Auditoría operacional, sus técnicas y procedimientos, para evaluar los estos procesos a fin de determinar las áreas críticas o de riesgo y tomar las medidas correctivas necesarias para su mejora y mayor eficiencia. Y como objetivos específico Proponer una Auditoría Operativa para el área de ventas, con el propósito de que proporcione razonable confianza en que los objetivos del negocio serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos en la empresa Pardo's Chicken - Chiclayo. Tomando como medidas, Evaluar el proceso operativo del área de ventas, Codo Pla Luis (2013) Comento que: Es secuencia repetitiva de actividades que se lleva a cabo en el restaurante para hacer llegar al cliente la oferta de productos gastronómicos. Y todo ello, mediante el uso optimizado de una serie de recursos que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.

La gestión y mejora de los procesos es uno de los pilares sobre los que descansa el modelo de gestión empresarial según los principios de la calidad. Por tanto, el diseño de los procesos no tan solo permitirá organizar de forma más eficaz el trabajo, sino que también facilitará el camino hacia la implantación exitosa de un sistema de calidad.

Determinar la estructura orgánica del área de ventas. Kotler P (1998) manifiesta: Que supone que es preciso estimular a los consumidores para



que comprenden. Para ello, las empresas que ponen en práctica este concepto, utilizan todo un arsenal de herramientas de venta y promoción para estimular más compras. Se concluye utilizar modelos de comandas numeradas y plenamente identificadas por colaborador para identificar los pedidos realizados por mesa y dar un seguimiento al proceso de la toma del pedido y la entrega de este así como de la realización de pedidos adicionales, para que no puedan afectar al proceso de facturación.

Identificar las áreas críticas, riesgos y posibles deficiencias, en el área de ventas, analizar sus causas y efectos. Jordi y Serra (2001) Comenta que: Durante el servicio, si se efectúa cualquier tipo de cambio de platos o se pide alguno más, es importante hacer la Comanda, ya que de no hacerse correctamente puede afectar el proceso de facturación.

Se concluye utilizar modelos de comandas numeradas y plenamente identificadas por colaborador para identificar los pedidos realizados por mesa y dar un seguimiento al proceso de la toma del pedido y la entrega de este así como de la realización de pedidos adicionales, para que no puedan afectar al proceso de facturación.

Por tal motivo es necesario que sus procesos operativos sean eficientes y que los controles operativos permitan alcanzar el rendimiento y crecimiento en las ventas y alcanzar sus metas y objetivos trazados.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- De la aplicación de una Auditoría se determinó que la empresa Pardo's Chicken – Chiclayo cuenta con un organigrama bien establecido, que le permite tener una segregación de funciones en sus diferentes áreas.
- Las áreas críticas encontradas en la realización del flujo grama, han permitido corregir y tener un mayor control por parte de la administración en el proceso de ventas y recepción de productos.
- Se determinó la utilización de comandas físicas correlativas para un mejor seguimiento en el registro de los pedidos, comparándolos con las del sistema.
- Se determinó que la estructura orgánica en el área de ventas está definida con un jefe de área el cual no realiza ningún seguimiento al registro de las comandas, al igual que los administradores.
- La mejora en el proceso de ventas permitirá tener un incremento de los ingresos recaudados, sin pérdidas por los productos vendidos y no registrados en el sistema.

## **5.2.RECOMENDACIONES**

- Se sugiere aprobar y utilizar los procedimientos de control interno propuestos e implementar medidas de supervisión durante todo el proceso de ventas, en especial durante el registro y envío de los pedidos al sistema así como la recepción del pedido y entrega al cliente, para evitar el incumplimiento de objetivos y metas de la empresa.
- Se concluye utilizar modelos de comandas numeradas y plenamente identificadas por colaborador para identificar los pedidos realizados por mesa y dar un seguimiento al proceso de la toma del pedido y la entrega de este así como de la realización de pedidos adicionales, para que no puedan afectar al proceso de facturación.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

C.P.C. Henry W. Narváez /2011/Lineamientos de Auditoría operativa/Asesor Empresarial/primer parte.

Jordi Mas –Carles Ramió /1997/ La Auditoría Operativa en la práctica Santa Fe de Bogotá- Colombia.

Carlos A. Slosse- Juan C. Gordiez- Silsia P Giordano/2003/ Auditoría un enfoque empresarial/ 2º Edición/ Avellaneda-Argentina / pág. 11.

Gutiérrez Narváez, Henry (2010), lineamientos de Auditoría Operativa –III parte. Perú. Sección Auditoría/revista no. 363/ entre líneas.

Manuel Rodenes Adam, Martin Darío Arango Serna, José Antonio Puig Campo, José ma Torralba Martínez/2009/ Reingeniería de procesos y transformación Organizativa / Generalidades de la Reingeniería de Procesos/ pág. 10/ Valencia, España.

José Autoría Pérez, Fernández de Velasco / 1999 / Gestión de la calidad orientada a los procesos / Conceptos generales sobre procesos /pág. 151/ Madrid, España.

J. Riserola- B. Muñoz Seca/ 2004 / El rediseño de procesos/ El diseño de procesos y la reducción del tiempo de servicio / 21-22/Barcelona- España

Benzaquen. J; Devoto. J; Ramón Fernández. J; Alfageme. M; Gamarra. S (2008). Planeamiento y diseño del producto y proceso. Planeamiento y diseño de un nuevo concepto de Restaurante. Pág. 30-35. Primera edición.

Jordi Bachs Grinial, Roser Vives Serra (2001); servicio de atención al cliente en restauración; Valle Hermoso-Madrid-España.

Philip Kotler, Prentice Hall .1998. Pág 11 y 12.

Pablo Herrera (2009), ¿Qué es un Proceso?  
<http://www.pymesyaautosomos.com/management/que-es-un-proceso>

Lluís Codó (2013), La gestión por procesos en las empresas de restauración  
[http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=121](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=121).

Lluís Codó (2011), Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador de restauración  
[http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=655](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=655).

## Anexo 1

## VII. ANEXOS

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	FORMULACION DEL PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO				TÉC. E INSTRU.
							TIPO DE ESTUDIO	POBLACIÓN	MUESTRA	MÉTODOS	
Auditoría Operacional Aplicada al Área de Ventas de la empresa Pardos Chicken Chiclayo, para mayor eficiencia de sus procesos operativos.	¿La Auditoría Operativa aplicada al área de ventas de la empresa Pardo's Chicken Chiclayo permitirá determinar las áreas críticas y de riesgo y elaborar una propuesta de mejoras en los procesos operativos?	AUDITORIA OPERATIVA- Introducción de la Auditoría Operativa. -Objetivos de la Auditoría Operativa -Características de la Auditoría Operativa - Metodología De La Auditoría Operativa - Normas De Auditoría Operativa. - Técnicas, Procedimientos Y Programas De Auditoría -Criterios De Auditoría -Etapas De La Auditoría Operativa -Criterios De Auditoría. PROCESOS.- Concepto. -Proceso y sus beneficios. -Clasificación de procesos de una empresa. - Elementos de un proceso. -Diagrama de un proceso. - Símbolos de un proceso. -planeamiento y diseño del producto y procesos. -La gestión por procesos en las empresas de restaurantes, VENTAS. -Procesos de ventas. -Las Seis Etapas Del Ciclo De Comprador De Restauración. -La comanda.	OBJETIVO GENERAL:  Aplicar una Auditoría Operativa para evaluar los procesos de ventas, determinar sus áreas críticas y de riesgo, sus deficiencias existentes y elaborar una propuesta de medidas correctivas y mejoras en los procesos operativos en la empresa Pardos Chicken Chiclayo.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:  - Evaluar el proceso operativo de ventas. - Determinar la estructura organizacional de las áreas críticas, riesgos posibles y deficiencias, en las áreas de ventas, analizar sus causas y efectos. - Proponer las medidas correctivas de mejora en los procesos de la empresa Pardos Chicken Chiclayo.	La evaluación de los procesos operativos del área de ventas de la empresa Pardo's Chicken Chiclayo mediante la aplicación de una Auditoría Operativa, permite determinar sus áreas críticas, de riesgo y sus deficiencias.	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría operacional</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos operacionales</li> <li>• Área de ventas</li> </ul>	<p>Aplicada - no experimental</p>	<p>Por ser pequeña la población se asumió trabajar la presente investigación con cinco trabajadores del área de ventas.</p>	<p>La muestra tomada para la investigación es de tipo no probabilística por conveniencia.</p>	<p>De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza del problema y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada en razón que para su desarrollo se apoyará en conocimientos sobre evaluación de Auditoría Operativa a fin de ser aplicados en el departamento de ventas de la empresa PARDOS CHICKEN CHICLAYO</p>	<p>- Las principales técnicas que se ha empleado en la investigación son: análisis documental, entrevistas así como la observación.</p> <p>Los principales instrumentos que se aplicaran en las técnicas son: cuestionario, flujo grama, análisis documental.</p>

**Anexo 2**

**CUESTIONARIO**

ENTORNO DE CONTROL		RESPUESTA		COMENTARIO
		SI	NO	
1	Muestra la administración interés por la integridad y los valores éticos? Hay un código de conducta y/o una política de ética y estos han sido comunicados adecuadamente.			
2	Se le pide al personal de la administración que ha sido contratado que se familiarice con la importancia de altos valores éticos y controles.			
3	Trata la gerencia de eliminar o reducir los incentivos o tentaciones que puedan propiciar que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o no éticos?			
4	Toma la administración acción disciplinaria apropiada en respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos aprobados o violaciones del código de conducta.			
5	Existe un mecanismo establecido para educar y comunicar regularmente a la gerencia y a los empleados la importancia de los controles internos y elevar el nivel de los controles?			
6	Presta la administración la apropiada atención al control interno, incluyendo los efectos del procesamiento de sistemas de información.			
7	Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía.			
8	Hay una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones.			
9	Existen procedimientos de investigación para la selección de solicitantes de empleo, particularmente para personal de servicios.			
10	Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones.			



EVALUACION DE RIESGOS		RESPUESTA		COMENTARIO
		SI	NO	
1	Supervisan y monitorean el proceso de evaluación de riesgo y toman acciones para tratar los riesgos significativos.			
2	Están bien controlados las ventas realizadas por el personal de servicio y las adquisiciones de insumos para la preparaciones de los productos.			
3	Existen individuos que son responsables de anticipar e identificar cambios que pudieran tener un efecto significativo sobre la empresa.			
4	Los individuos responsables de anticipar e identificar reportan los cambios que pudieran tener un efecto significativo a la administración.			
5	La administración reporta a la gerencia acerca de los cambios que pudieran tener un efecto significativo en la empresa.			
6	Existen procesos para asegurar que el área de caja conozca, la toma de pedidos, para que luego puedan determinar si tales transacciones son apropiadamente registradas.			
7	Realiza la administración evaluaciones periódicas de riesgos.			

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		RESPUESTA		COMENTARIO
		SI	NO	
1	Es la empresa capaz de preparar informes financieros exactos y oportunos, incluyendo informes interinos.			
2	Hay un nivel suficiente de coordinación entre las funciones/áreas y procesos y procesamiento de información.			
3	Refleja claramente el organigrama de la organización las áreas de responsabilidad y las líneas de reporte y comunicación.			
4	Existen responsabilidades definidas para los responsables directos de cada área de implantar documentar, probar y aprobar cambios.			
5	Hay un alto grado de cooperación e interacción entre la administración y el personal de servicio para asegurar el monitoreo continuo por parte de la administración			
6	Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.			
7	Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal.			
8	Hay adiestramiento/ orientación para los nuevos empleados o empleados que comienzan en una nueva posición, para discutir la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades.			
9	Hay un proceso para que los empleados comuniquen situaciones inapropiadas? El proceso permite guardar la identidad de quienes reportan posibles situaciones inapropiadas.			
10	Son revidadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones inapropiadas			

ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPUESTA		COMENTARIO
	SI	NO	
1 Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiadas para las actividades de la compañía.			
2 Tienen los miembros de la administración responsabilidades sobre las políticas y los procedimientos. La responsabilidad incluye asegurarse que las políticas y los procedimientos sean apropiados.			
3 Revisa la administración los indicadores clave de rendimiento (presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (diario, semanal, mensual), luego investiga las variaciones significativas.			
4 Son comunicadas y discutidas con la gerencia operativa norte, las variaciones en el rendimiento planificado por lo menos trimestralmente.			
5 Hay una apropiada comunicación entre las actividades realizadas por las diferentes áreas, producción con servicios, caja con servicios.			
6 Se requieren aprobaciones apropiadas de parte de la gerencia antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y base de datos específicos.			
7 Existe prohibición para que el personal tenga responsabilidades o deberes incompatibles con sus propias responsabilidades.			
8 Se toman inventario físicos periódicamente y se ajusta al sistema perpetuo de inventario. Son investigados los ajustes significativos para determinar la razón del ajuste y se toman acciones apropiadas para tratar las razones del ajuste.			
9 Existen sistemas para monitorear y responder a interrupciones potenciales del negocio debido a incidentes de intrusión maliciosa, y para actualizar los protocolos de seguridad. Son las violaciones de seguridad automáticamente registrados.			
10 Hay documentación apropiada y oportuna para las toma de pedidos en el área de servicio.			

MONITOREO	RESPUESTA		COMENTARIO
	SI	NO	
1 Requieren los procedimientos que la administración revise los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados tal como se esperaba.			
2 Existen políticas/ procedimientos para monitorear cuando los controles son omitidos y para determinar si la omisión fue apropiada y se tomaron medidas correctivas de forma oportuna.			
3 Responde la administración en forma oportuna y apropiada a los reportes de los encargados de cada área y toma en cuenta sus recomendaciones.			
4 Es adecuado el nivel de personal, adiestramiento y habilidades especializadas dado el entorno en el que se desarrollan (Experiencia, capacitación)			
5 Es apropiada el alcance de las actividades de control, dada la naturaleza, el tamaño la dificultad y la estructura estructura de la empresa.			
6 Ha habido una reciente revisión de calidad en la función de control por terceros tales como auditores externos independientes.			

## COMANDA DE PEDIDOS

### Anexo 3

PAX: NIÑOS:		N° MESA		MOZO N°		
ADUL.:						
FOND	POR	PORC/FON/PIQUEOS	CANT		BEBIDAS	CANT
		ANTICUCHO			INCA KOLA	
		BROCHETA			INCA KOLA DIET	
		CHICHARRON			COCA COLA	
		MOLLEJA			COCA COLA LIGHT	
		PIQUEO			CRUSH	
		PIQUEO PARA 2 HH			AGUA MINERAL	
		POLLITO SENSACIÓN			CHICHA VASO	
GDE	PER	ENSALADAS			CHICHA JARRA	
		COCIDA			LIMONADA VASO	
		FRESCA			LIMONADA JARRA	
		DELICIA			LIMONADA FROZEN	
		CESARS			CAFÉ AMERICANO	
		CHICKEN CESARS			CAFÉ EXPRESS	
		CHICKEN SENSACION			CAPUCHINO	
		FESTIVA C/POLLO			ANIS	
PAP	YUC	BRASA / PARRILLA			MANZANILLA	
		1 PARDOS BRASA			TE	
		½ PARDOS BRASA		H.H.	TRAGOS	
		1/4 PARDOS BRASA			PISCO SOUR	
		MENU ADULTO			ALGARROBINA	
		MENU NIÑO			PIÑA COLADA	
		½ PARDOS PARRILL			VODKA C/NARANJA	
		1/4 PARDOS PARRILL			VODKA TONIC	
		CARNES			CUBA LIBRE	
		BIFE GRANDE			GIN TONIC	
		BIFE MEDIANO			LICOR ANIS	
		LOMO GRANDE			WSHKY ETQ. ROJA	
		LOMO MEDIANO			WSHKY ET. NEGRA	
		COSTILLAS			BAILEYS	
		GUARNICIONES			CERV. PILSEN	
		PAPAS FRITAS			CERV. CRISTAL	
		YUCAS FRITAS			CERV. CUZQUEÑA	
		CHOCLOS			PROMOCIÓN DE CERVEZA	
		PALTA			CASILL. DIAB. TINTO 1-1/2	
		POSTRES			CASILL. DIAB. BLCO. 1-1/2	
		TORTA CHOCOLATE			SUNRISE BLAN/TINT	
		BRUSELINA CHOCOLA			OCU. FOND CAVE. 1-1/2	
		BRUSELINA DE LUCUMA			TACA. GRAN TIN 1-1/2	
		PIE LIMÓN			TACA. RESE. ESP 1-1/2	
		CHESSECAKE FRESA			MARQUEZ CAS CONCHA TINT	
		CHESSECAKE SAUCO			COPA DE VINO TINTO/BCO	
		CREMA VOLTEADA			JUGOS/BATIDOS	
		TRES LECHES			MILKCHAKE	
		COPA DE HELADO			JUGO PAPAYA	
PAP	YUC	PROMOCIONES			JUGO PIÑA	
		DUO MIX LOMO			JUGO NARANJA	
		DUO MIX BIFE				